Rapport du Comité chargé d'examiner la mission et la productivité de la Société canadienne des postes

RAPPORT

du

COMITÉ CHARGÉ D'EXAMINER LA MISSION ET LA PRODUCTIVITÉ de la SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

Novembre 1985

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1985

En vente au Canada par l'entremise de nos

agents libraires agréés
et autres librairies

ou par la poste auprès du:

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT33-6/1-1985-1 au Canada: 14,95 $
ISBN 0-660-53118-6 à l'étranger: 17,95 $
ISBN 0-660-53117-8 (série)

Prix sujet à changement sans préavis

Monsieur Michel Côté, c.p., député
Ministre responsable de la Société canadienne des postes
Édifice de la Confédération, pièce 307
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A OA6

Monsieur le Ministre,

Le Comité chargé d'examiner la mission et la productivité de la Société canadienne des postes, dont votre prédécesseur, M. Perrin Beatty, a annoncé la création le 20 juin 1985 et dont il a rendu publique la composition le 16 juillet 1985, a l'honneur de vous présenter son rapport.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de notre respectueuse considération.

Alan R. Marchment, président

Louis R. Comeau

Julien Major

Alix Granger

Fred H. McNeil

Table des matières

Page

Volume I

PARTIE I

Introduction 1

PARTIE II

Les Postes 5

PARTIE III

Mission et productivité 19

PARTIE IV

Conclusion et résumé des recommandations 57

Volume II

Annexes

PARTIE I

Introduction

Création du Comité

Le 20 juin 1985, le ministre alors responsable de la Société canadienne des postes (SCP), M. Perrin Beatty, a annoncé la création d'un comité chargé d'examiner la mission et la productivité de la SCP et dont les membres représenteraient le secteur privé. Il a fait observer que le Comité consulterait largement tous les groupements intéressés, y compris les usagers du service postal, la société d'État et les employés des Postes. Il a en outre signalé que le Cabinet n'examinerait pas la possibilité d'entériner de nouvelles hausses tarifaires avant que la Société canadienne des postes n'ait adopté d'autres mesures pour améliorer sa productivité.

En rendant publique la mise sur pied du Comité, le ministre a également fait connaître sa mission :

> Près de quatre années ont passé depuis la création de la Société canadienne des postes. Au cours de cette période, on a constaté un progrès considérable dans la transformation de l'ancien ministère des Postes en une société commerciale. Cependant, nous avons connu durant ce temps de rapides changements sociaux, économiques et technologiques. À la lumière de ce changement du milieu, il est nécessaire de revoir la mission de la Société afin de l'amener au seuil du XXI^{e} siècle.
>
> Le but de cette révision est d'évaluer la mission légale de la Société, ses politiques et ses procédures et de faire rapport au ministre responsable de la Société canadienne des postes des exigences futures en vue d'un système postal d'envergure nationale.
>
> Sans restreindre la portée de ce qui précède, il est à souhaiter que la révision porte sur les points suivants :
>
> > l'étendue, le niveau et la qualité de service que les Canadiens peuvent compter recevoir au cours des quinze prochaines années;
> >
> > la présence, s'il en est, de restrictions statutaires ou institutionnelles dans le système postal;
> >
> > la question du privilège exclusif de la Société sera également étudiée;
> >
> > le rôle du secteur privé et la question de savoir si le service postal et le secteur privé devraient offrir des services complémentaires ou concurrentiels;
> >
> > le rendement de la Société sous l'aspect de la productivité, y compris les moyens d'améliorer l'utilisation de ses installations, de sa main-d'oeuvre, de son capital et de son équipement;
> >
> > sur qui devrait porter le fardeau financier du service postal et la question de savoir si les tarifs devraient être soumis à l'examen d'un organisme de réglementation distinct;
> >
> > les conclusions auxquelles on arrivera dans le cours de cette étude devraient être accompagnées d'une description détaillée des conséquences financières pour le public et pour le gouvernement.

Le 16 juillet 1985, le ministre a rendu publique la composition du Comité. Le communiqué pertinent, qui donne quelques notes biographiques sur ses membres, figure à l'annexe I. À cette occasion, il a précisé que celui-ci tiendrait des réunions consultatives dans les principales villes du Canada, tout au long de l'été, pour ensuite présenter son rapport au début de l'automne.

Méthodes employées

Le Comité s'est réuni pour la première fois le 22 juillet 1985 afin de planifier son travail. Il s'est alors constitué un petit secrétariat et il a déterminé à qui confier les études concernant la façon dont la Société doit organiser ses finances pour atteindre l'autonomie, l'approbation des tarifs par un organisme officiel de réglementation et la mission de la SCP aux termes de la loi. Il a en outre décidé de faire faire des sondages d'opinion pour savoir ce que les citoyens et le monde des affaires pensent du service postal. Il a aussi convenu de l'utilité de publier dans les principaux journaux du pays des annonces invitant tous les intéressés à lui présenter des mémoires et à lui faire part de leurs observations. Le texte de ces annonces, lesquelles ont été publiées dans les deux langues officielles, figure à l'annexe II. Il y a lieu de signaler ici qu'au cours des audiences, des citoyens de toutes les provinces ont fait connaître au Comité une foule de préoccupations et de points d'intérêt.

Tout au long de l'été, le Comité a tenu des réunions consultatives à Calgary, Halifax, Montréal, Ottawa, Toronto, Vancouver, Winnipeg et Yellowknife. Dans chacune de ces villes, il a invité les représentants de la haute direction et les chefs des syndicats des Postes à venir discuter avec lui. À Ottawa, il a rencontré les représentants du Congrès du travail du Canada et des bureaux nationaux des syndicats ainsi que le conseil d'administration et des membres de la haute direction de la SCP. Toutes ces réunions se sont déroulées à huis clos.

À Vancouver, Calgary, Yellowknife, Toronto et Montréal, le Comité a profité de l'occasion pour visiter les principales installations des Postes. Enfin, il a consulté les deux administrations postales dont le territoire géographique desservi ressemble le plus à celui du Canada: celle de l'Australie et celle des États-Unis. C'est ainsi que l'administrateur délégué des Postes australiennes, M. D.H. Eltringham, s'est rendu au Canada pour discuter avec le Comité, auquel il a donné de précieux renseignements sur le fonctionnement du service postal australien. À Washington, le Comité a rencontré l'ancien ministre des Postes des États-Unis, M. William F. Bolger, l'actuel ministre des Postes de ce pays, M. Paul N. Carlin, et un groupe de cadres supérieurs de l'Administration postale américaine.

Profitant de son séjour à Washington, le Comité a aussi rencontré les principaux représentants des syndicats américains des Postes, soit la *National Association of Letter Carriers* et l'*American Postal Workers Union*.

Remerciements

Nous sommes redevables aux nombreuses personnes qui ont facilité la réalisation de notre travail en nous donnant généreusement de leur temps et en nous faisant part de leurs points de vue éclairés. Nous présentons nos remerciements aux membres du conseil d'administration de la Société canadienne des postes, aux cadres actuels et anciens, aux employés et à leurs syndicats, aux députés et aux mandataires élus et à tous les citoyens qui ont représenté auprès de nous le monde des affaires, les associations visées, les conseils municipaux et des intérêts particuliers. Nous présentons également nos remerciements aux représentants de l'*American Postal Workers Union* et de la *National Association of Letter Carriers* des États-Unis. Nous tenons à remercier plus particulièrement:

M. Don Eltringham	— Administrateur délégué Administration postale australienne
M. Paul N. Carlin	— Ministre des Postes des États-Unis
M. William F. Bolger	— Ex-ministre des Postes des États-Unis
Mme Shirley Carr	— Secrétaire-trésorière Congrès du travail du Canada
M. Ralph Fisher	— Associé Firme Laventhol & Horwath
M. Kenneth Dye	— Vérificateur général du Canada

PARTIE II

Les Postes

La Société canadienne des postes a commencé à assurer le service postal le 16 octobre 1981. Elle a été mise sur pied par une loi du Parlement pour remplacer le ministère des Postes. Cette loi constitutive porte création d'une société d'État chargée d'assumer les responsabilités qui jusqu'alors avaient incombé au ministère des Postes et aux ministères fournissant des services de soutien tels que les Approvisionnements et Services et les Travaux publics.

Le territoire desservi par le régime postal canadien est l'un des plus grands au monde: en effet, il couvre tout un continent, car le service postal relie les Canadiens d'un océan à l'autre et assure la liaison avec les régions du pays les plus isolées, allant des villages de pêcheurs de la côte Atlantique et de la côte Pacifique aux établissements de l'extrême Arctique. Les Postes canadiennes exploitent 8 000 bureaux et emploient au-delà de 60 000 personnes, et leurs biens immobiliers sont évalués à eux seuls à quelque 1,4 milliard de dollars. Elles exploitent en outre un des plus gros parcs de véhicules du Canada, sans compter qu'elles sont le plus gros usager du service de fret aérien. Leurs activités touchent la vie des Canadiens presque tous les jours et sont la manifestation la plus fréquente de la présence fédérale dans toutes les agglomérations du pays.

Pendant les années 70, les Canadiens se sont dits de plus en plus mécontents de la qualité du service postal. Cette décennie a été marquée par des conflits syndicaux et des interruptions du service, dont des entreprises de toutes les tailles ont subi les conséquences, et certaines se sont même vu acculer à la faillite. D'où les nombreuses études lancées pour tâcher de résoudre les problèmes rencontrés et dont les auteurs ont notamment recommandé de transformer le ministère des Postes en une société d'État. La transformation a eu lieu par l'intermédiaire d'une loi du Parlement en octobre 1981, mois ou la Société canadienne des postes a commencé à assurer le service postal.

On voyait dans la nouvelle société d'État un moyen de remédier à une situation qui se détériorait. Aux termes du paragraphe 5(1) de la Loi sur la Société canadienne des postes, cette dernière a pour mission:

> «a) de créer et d'exploiter un service postal comportant le relevage, la transmission et la distribution de messages, renseignements, fonds ou marchandises, dans le régime intérieur et dans le régime international;
>
> b) d'assurer les prestations, ainsi que la réalisation et la fourniture des produits, qu'elle estime utiles à son exploitation;
>
> c) d'assurer, à l'intention ou pour le compte des administrations fédérales, provinciales, régionales ou municipales ou des établissements qui en relèvent, ou, d'une façon générale, à l'intention de quiconque, les prestations dont elle s'estime capable sans inconvénient pour la réalisation des autres objectifs de sa mission.»

Et aux termes du paragraphe 5(2) de ladite loi,

> «Dans l'exercice de sa mission, la Société, tout en assurant l'essentiel du service postal habituel:
>
> a) tient compte de l'opportunité d'adapter, qualitativement et quantitativement, ses prestations et ses produits à l'évolution de la technologie des communications;
>
> b) veille à l'autofinancement de son exploitation dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada et comparables pour des collectivités de même importance;
>
> c) tend à assurer son exploitation dans les meilleures conditions de sécurité du courrier;
>
> d) vise à assurer l'efficacité de son exploitation par un déploiement rationnel de ses moyens humains et par la stimulation de la conscience professionnelle et de l'esprit de service chez son personnel;
>
> e) met en oeuvre, pour ce qui la concerne et selon les modalités approuvées par le gouverneur en conseil, un programme de symbolisation fédérale.»

La Loi prévoit aussi la mise sur pied d'un conseil d'administration chargé de diriger et d'administrer les affaires de la Société. Ainsi que les a interprétés le Conseil au moment où la SCP a commencé à exploiter un service postal, les grands objectifs visés consistent dans: l'amélioration du service, l'assainissement des relations humaines au sein des Postes et l'autofinancement de la SCP d'ici à la fin de la cinquième année d'exploitation du service postal (1986-1987). Jusqu'à aujourd'hui, ces objectifs n'ont pas été classés par ordre d'importance, mais, selon les syndicats, le troisième (l'autofinancement) semble cependant avoir reçu la préséance.

Depuis qu'elles sont devenues une société d'État au mois d'octobre 1981, les Postes canadiennes ont accompli des progrès énormes, notamment pour ce qui est de transformer les systèmes de comptabilité et de contrôle des finances employés par l'ancien ministère en des systèmes caractéristiques d'une société commerciale typique. Le vérificateur général a informé le Comité que la Société a aussi progressé jusqu'à un certain point dans l'évaluation du prix de revient de ses produits, quoiqu'il reste encore beaucoup à faire sur ce plan. La SCP s'est en outre dotée d'une équipe spécialisée dans les relations professionnelles afin de traiter plus efficacement avec les différents syndicats auxquels appartiennent ses employés. Néanmoins, les progrès véritables ne sont pas faciles à percevoir.

Dans le rapport annuel de la SCP pour l'année 1984-1985, on signale que le déficit a été ramené des 588 millions de dollars* auxquels il se chiffrait en 1981-1982, première année d'exploitation, à 347 millions de dollars en 1984-1985 (voir le tableau I). On l'a calculé en tenant compte de subventions de 55,7 millions de dollars destinées à contrebalancer les tarifs préférentiels consentis aux éditeurs pour le courrier de deuxième classe et d'une subvention de 170 millions de dollars

*Cette somme s'applique à la totalité de l'année financière. Il est à noter que le service a été exploité par la Société pendant cinq mois et demi seulement au cours de cette année.

versée au titre de l'infrastructure liée aux envois des éditeurs pour permettre la rationalisation des installations et du matériel nécessaires au traitement de ces envois. Après 1986-1987, cette dernière subvention n'existera plus. Il est à signaler qu'on a le choix entre deux méthodes pour calculer un déficit et que chacune donne des résultats différents. Elles sont expliquées à l'annexe III.

Tableau I
Financement par le gouvernement du déficit de la Société canadienne des postes à partir du 16 octobre 1981

	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86	1986-87
	(en millions de dollars)					
Financement prévu du déficit	300	400	300	350	200	Aucun financement du gouvernement
Financement réel du déficit	178	262	306	347	?	?

Source: Rapport annuel de la Société canadienne des postes pour l'année 1984-1985

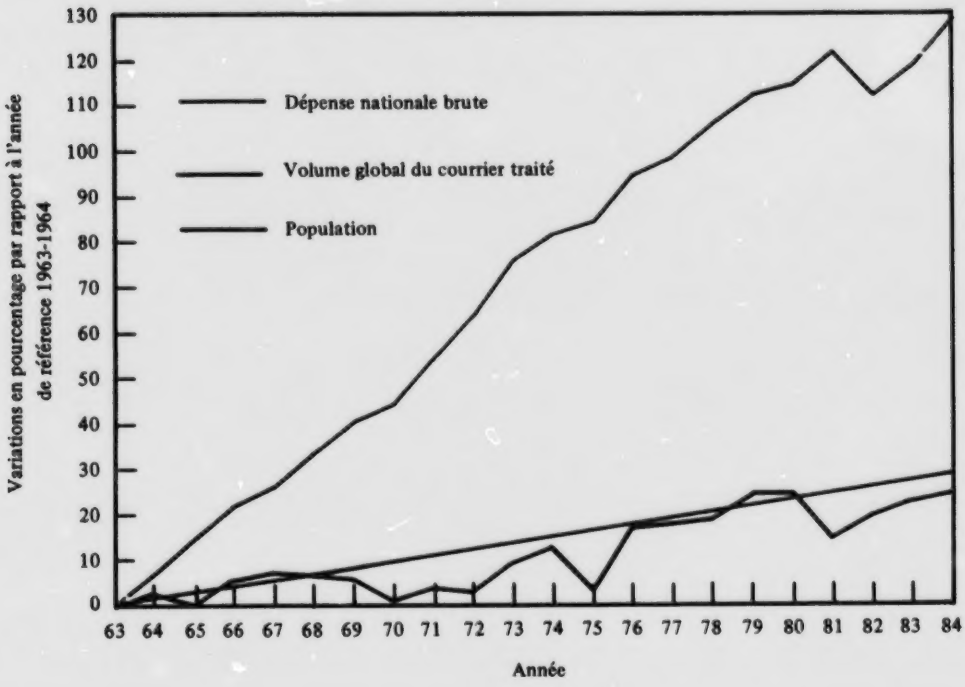
Peu importe la méthode employée pour calculer le déficit, il est clair que la réduction s'explique largement par les recettes accrues générées par la plus grosse augmentation du tarif d'affranchissement unitaire, courrier de première classe, que le pays ait jamais connue. Cette augmentation, la plus importante à la fois en termes absolus (13 cents) et en pourcentage (76,5 %), et de petites majorations ultérieures en 1983 et 1985 ont doublé le port du courrier de première classe au cours des quatre premières années qui ont suivi la mise sur pied de la Société.

Il est vrai que les Canadiens n'ont pas connu d'interruptions de service causées par les grèves depuis que les Postes sont devenues une société d'État. Rappelons toutefois que c'est sous l'effet de la loi du 6 et 5% qu'aucune grève n'a éclaté dans les établissements fédéraux pendant au moins deux bonnes années de cette période.

Ainsi qu'on l'a observé pour la première fois en 1968, les volumes de courrier traités ont continué à ne pas augmenter parallèllement au taux de croissance de la population (voir le graphique n° 1). Ils sont demeurés plus ou moins statiques, à cette exception près que le nombre des envois sans adresse de troisième classe a augmenté de plus de 60 % depuis la création de la SCP: Ce type de courrier, défini comme étant non traité parce qu'il ne nécessite aucun tri en installation et procure en moyenne des recettes brutes de 6,7 cents par envoi comparativement à 38 cents par envoi de première classe, représente maintenant le quart du courrier du régime local. À vrai dire, les 12 % d'augmentation des volumes de courrier qu'a connus la SCP depuis sa constitution tirent presque tous leur origine du courrier de troisième classe sans adresse. Toutefois, même si les recettes brutes provenant de cette source ont doublé, elles n'ont constitué que 5,4 % des rentrées d'argent totales de l'année 1984-1985.

GRAPHIQUE 1

DNB, population, et volume global du courrier traité de 1963-1964 à 1984-1985



Depuis que les Postes sont devenues une société d'État, le nombre total de leurs employés a peu évolué. Pendant la première année complète d'exploitation, soit en 1982-1983, la Société a utilisé 62 202 années-personnes; pendant la dernière année, donc en 1984-1985, elle a utilisé 62 477, ce qui représente une augmentation de 275. Il importe cependant de faire observer que, tandis que le nombre des employés chargés du traitement du courrier a baissé de plus de 700 pendant cette période (il avait déjà été réduit de 1 100 en 1981-1982), le personnel administratif et celui du soutien technique ont augmenté de presque 1 000 années-personnes. Cette dernière augmentation s'ajoute, il va sans dire, aux frais généraux et ne se traduit pas nécessairement par des améliorations du service aux usagers.

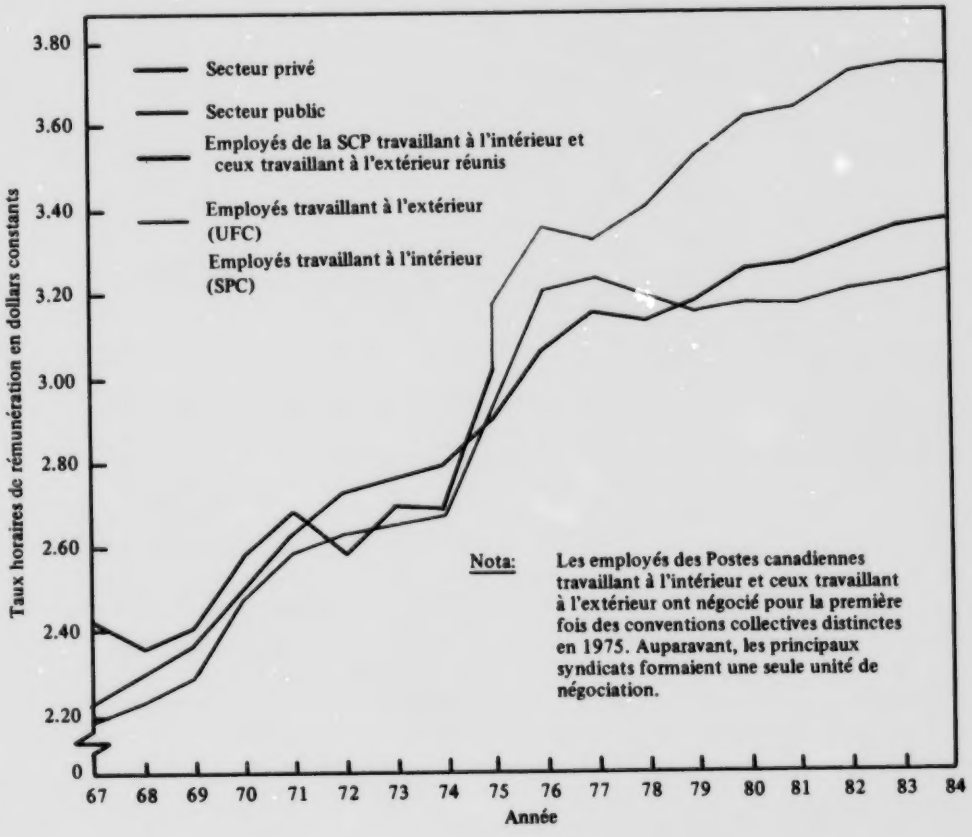
Comme les coûts liés au personnel ont augmenté parallèlement aux recettes tous les ans, sauf en 1982-1983, la Société n'a enregistré aucun accroissement de la productivité. Les travailleurs des Postes ont continué à recevoir des augmentations de salaire plus importantes que celles des fonctionnaires ou des travailleurs de l'industrie (voir les graphiques n^{os} 2 et 3).

Par ailleurs, les dépenses en capital (installations et matériel) ont été comprimées. Se chiffrant à 187 millions de dollars pour les quatre années écoulées depuis la création de la SCP, elles équivalent à moins de 3 % des recettes totales, donc à un peu plus de 75 % de la dépréciation enregistrée, mais à beaucoup moins que ce dont les Postes ont besoin pour entretenir les éléments d'actif non sectoriels, lesquels sont évalués à plus de 1,5 milliard de dollars. Au cours de la même période,

la Société a affecté 23,8 millions de dollars à la commercialisation et à la promotion de son image de marque et 1,9 million aux autres activités publicitaires, y compris le recrutement. Fait intéressant à signaler, en 1984-1985, tandis qu'elle a consacré 13 millions de dollars à la publicité, ses dépenses en capital ne se sont chiffrées qu'à 30 millions de dollars. Bref, la réduction du déficit peut s'expliquer de toute évidence par les majorations tarifaires et par la compression des dépenses en capital plutôt que par l'augmentation du chiffre d'affaires ou la réduction des frais d'exploitation.

GRAPHIQUE 2

Comparaison des taux horaires de rémunération en dollars constants de 1967



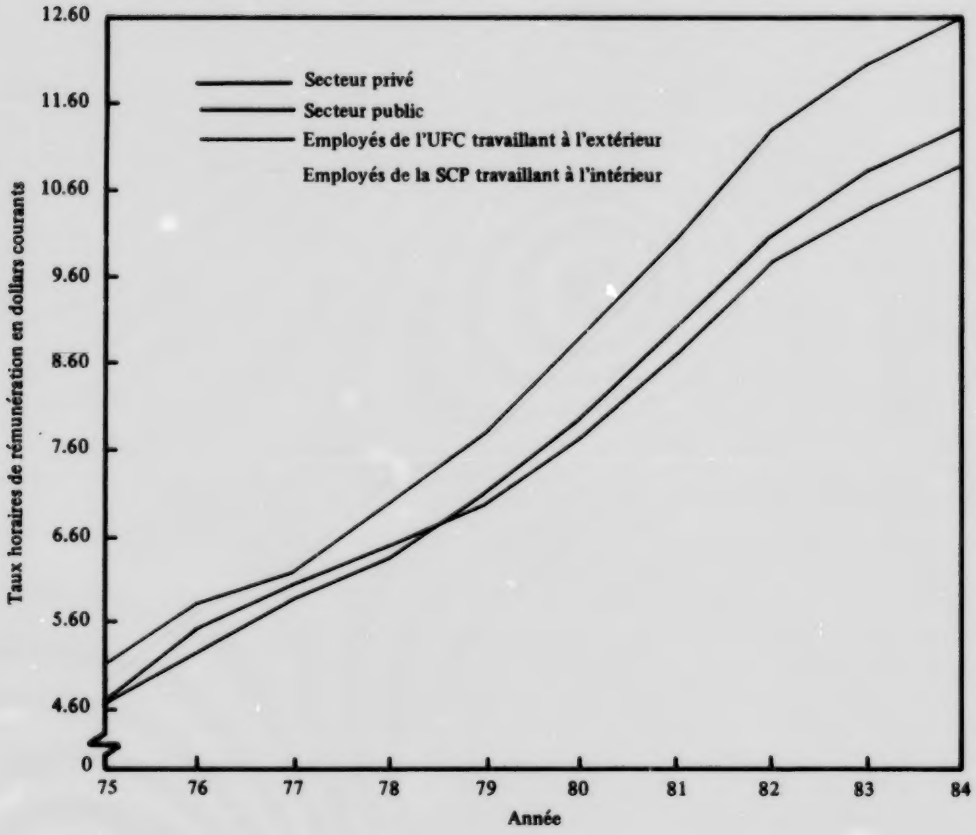
Au nombre des mesures prises par la SCP, figure aussi une entente conclue avec la chaîne Distribution aux consommateurs. Même si les syndicats des Postes ont largement appuyé cette mesure, qui aurait pu générer d'importantes recettes additionnelles, la Société a dû y mettre un terme en raison des pressions exercées par le monde des affaires.

Témoignent également de l'orientation de la SCP vers son expansion et la diversification de ses produits et services, les propositions qui, dans son plan d'entreprise de 1985-1986, visent à «revitaliser» le marché des colis postaux et à élargir sensiblement le service de courrier électronique. La Société

a proposé, d'une part, de consacrer au marché des colis postaux sur une période de cinq ans la somme de 191 millions de dollars pour tâcher de reprendre le terrain gagné par ses concurrents et, d'autre part, d'affecter 791 millions de dollars à l'élargissement de son service de courrier électronique au-delà du niveau actuel. Aucune de ces propositions telles qu'elles sont exposées dans le plan d'entreprise ne pourra toutefois résister à un examen sérieux.

GRAPHIQUE 3

Comparaison des taux horaires de rémunération en dollars courants



En ce qui concerne les colis postaux, la part du marché existant que s'est taillée la SCP est estimée à entre 6 et 8 % du volume total des expéditions de colis. Ce type d'activité ne cesse de ralentir depuis 1968. En effet, le volume des colis traités par la Société en 1984 n'équivalait qu'à environ 47 % de celui enregistré en 1960. Le ralentissement peut s'expliquer par divers facteurs, notamment une concurrence plus forte. En pareil contexte, un investissement de 191 millions de dollars pour regagner du terrain dans une bataille perdue d'avance ne peut donc être considéré que comme une entreprise à la fois hazardeuse et spéculative.

Quoique la Société se soit déjà passablement engagée dans le secteur du courrier électronique par la prestation de services tels que la Telepost, l'Intelpost et l'Envoypost, elle espère néanmoins y devenir plus active. C'est ainsi qu'elle travaille à élaborer un système pour traiter électroniquement les envois en nombre. Ce système prévoit le recours à un centre national où le courrier composé par ordinateur et les envois d'affaires pourront être triés et acheminés électroniquement vers des centres d'impression, où on les reproduira sur support en papier pour ensuite les mettre sous enveloppe et les distribuer localement. Il est à signaler que les travaux de réalisation d'un projet pilote se déroulant au bureau de poste d'Alta Vista (Ottawa) sont presque terminés et qu'un centre national de tri et d'acheminement est en cours de planification. Afin de pénétrer davantage le secteur, la Société se propose d'y investir trois quarts de milliard de dollars sur une période de cinq ans, même si les recettes prévues ne sont évaluées qu'à 79 millions de dollars et n'équivalent qu'à une fraction de l'intérêt qu'elle devra payer sur l'argent emprunté pour effectuer l'investissement.

Aucun de ces importants programmes n'a été justifié sous le rapport des avantages-coûts, et c'est pourquoi on doit les qualifier à ce moment-ci d'applications fort discutables des fonds publics. L'expérience acquise récemment par l'Administration postale des États-Unis mérite d'être prise en considération. En effet, les Postes américaines viennent tout juste de céder leur succursale chargée du courrier électronique, car depuis sa mise sur pied au début de la décennie, cette dernière n'a cessé d'essuyer de lourdes pertes. Pour leur part, les Postes australiennes offrent des services de courrier électronique analogues à ceux du Canada (c'est-à-dire la Telepost, l'Envoypost et l'Intelpost), mais elles n'envisagent cependant pas de faire de gros investissements dans le secteur à moins que la demande et les recettes possibles ne le justifient. De même, ni elles ni les Postes américaines ne sont disposées à affecter des sommes élevées à la reconquête du terrain gagnée par leurs concurrents sur le marché des colis postaux.

En examinant la SCP, le Comité s'est rendu compte que les Canadiens de toutes conditions sociales tiennent vraiment à ce qu'on leur assure à un prix équitable un service de qualité toujours uniforme. Il s'est aussi rendu compte que les citoyens ne font pas appel à la SCP pour subvenir à tous leurs besoins en communications. C'est ainsi qu'une importante industrie est née de la prestation d'un service dont les Postes avaient déjà eu le privilège exclusif. Grâce à l'évolution technologique, les entreprises sont maintenant capables de traiter électroniquement des volumes croissants de communications, ce qui explique qu'elles ne comptent plus autant sur les Postes. De même, outre qu'elles assurent un bon service de livraison des colis à un prix acceptable, les messageries privées transportent une bonne part des envois d'affaires qui, autrement, seraient acheminés avec le courrier de première classe.

Le fait de pouvoir compter sur ces autres voies de communication réduit sans aucun doute la mesure dans laquelle les Canadiens ont recours à la SCP. Aux yeux du Comité, il est clair que la réduction s'explique pour une bonne part par le manque, constaté, de fiabilité du service postal. Le manque à gagner issu du mécontentement de la population et des progrès technologiques récents ne pourra probablement jamais être comblé.

En présentant les résultats du sondage d'opinion concernant la qualité du service postal, que nous lui avons demandé de mener auprès du monde des affaires, la maison Environics Research Group Limited a d'abord fait les observations suivantes:

> Le plus gros problème auquel se heurtent les usagers d'affaires du service postal est posé par les longs retards qui interviennent dans la livraison du courrier. La Société canadienne des postes, plus particulièrement en ce qui concerne le courrier de première classe, est perçue comme le véhicule le plus économique pour acheminer les envois d'affaires, mais elle est également considérée comme le véhicule le plus lent et le moins fiable.

C'est pourquoi au Canada, une grande minorité des usagers d'affaires ont décidé de faire appel à d'autres modes d'acheminement du courrier, que ce soit à titre provisoire ou permanent. Même si ce changement vise essentiellement les messageries privées au détriment du service de livraison du courrier de première classe, tous les services offerts par la SCP ont vu baisser le nombre de leurs usagers au profit des autres modes de communication, surtout le téléphone et le télex.

Le mécontentement quant au service postal est loin d'être généralisé, et la SCP domine toujours le marché de l'acheminement des envois d'affaires, malgré les grommellements. Néanmoins, tous ne reconnaissent pas encore que la Société a amélioré la qualité du service au cours des quatre dernières années.

Le monde des affaires n'acceptera aucune hausse tarifaire visant à faciliter le comblement du déficit, tant que la Société n'aura pas fait sa part pour améliorer l'efficience.

Compte tenu des considérations faites ci-dessus, il est utile d'examiner la façon dont la SCP interprète la mission que lui a confiée le gouvernement. Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, son conseil d'administration estime depuis le début que les grands objectifs à viser sont les suivants: améliorer le service, assainir les relations humaines et atteindre l'autonomie financière d'ici à la fin de l'année 1986-1987.

Au cours des audiences et dans de nombreuses lettres, des particuliers et des entreprises ont présenté leurs doléances au Comité concernant le peu de fiabilité du service postal et le manque d'uniformité dans sa prestation. Viennent étayer ces plaintes, les résultats des sondages d'opinion que le Comité a fait réaliser ainsi que le rapport annuel de la Société pour l'année 1984-1985, lequel démontre que, même si la qualité du service s'est améliorée au cours des premières années d'existence de la SCP, elle a beaucoup baissé depuis, à un point tel qu'à la fin de 1984, elle se rapprochait du niveau où elle était avant la constitution de la Société.

Au chapitre des relations de travail, les progrès véritables sont minces. En fait, dans tout le pays, au cours de leurs nombreuses interventions devant le Comité, les représentants syndicaux ont régulièrement fait observer que les relations de travail sont actuellement plus mauvaises qu'elles ne l'ont jamais été dans toute l'histoire des Postes. Bien qu'on ait peut-être exagéré la gravité de la situation, simplement pour attirer l'attention sur le problème, il n'en demeure pas moins que le nombre des griefs déposés est très élevé, plus de 16 000 cas étant actuellement en instance d'arbitrage. En outre, le Comité se dit inquiet devant la grande animosité qui sépare les deux parties et qu'il a pu percevoir en maintes occasions. Quoiqu'il vaille la peine de signaler que les négociations avec le SCP ont abouti en 1984 sans qu'il y ait recours à la grève, il ne conviendrait pas d'en conclure pour autant que les relations de travail se sont beaucoup améliorées.

Le troisième objectif fixé, s'autofinancer d'ici à la fin de la cinquième année d'exploitation, ne sera probablement pas atteint lui non plus. En 1984-1985, la Société a enregistré un déficit de 347 millions de dollars après avoir reçu des subventions de 55 millions et de 170 millions. Elle doit ramener ce déficit à 200 millions de dollars en 1985-1986, après avoir bénéficié de ces mêmes subventions. La hausse tarifaire approuvée au début de l'année l'aidera à le combler. Toutefois, en 1986-1987, elle perdra 70 millions de dollars en subvention d'infrastructure, sans compter qu'elle cessera de bénéficier de subventions transitoires. Or, depuis sa constitution, elle a fait appel à cet argent pour tâcher d'éponger l'excédent des dépenses sur les recettes. Bref, il lui faudra remplacer une somme de 270 millions de dollars par des recettes additionnelles ou d'importantes compressions budgétaires si elle veut pouvoir s'autofinancer d'ici à 1986-1987. Quatre grandes solutions s'offrent

à elle pour atteindre l'autonomie financière: accroître les tarifs postaux, élargir les services existants, lancer de nouveaux services ou réduire les coûts. Voilà des solutions qui, il va sans dire, ne s'excluent pas mutuellement et auxquelles elle a recouru avec plus ou moins de succès.

La SCP a réussi à faire adopter les dernières hausses tarifaires, malgré toutes les protestations du grand public. Bien que d'autres hausses puissent générer des recettes additionnelles, elles seules ne pourraient lui permettre d'atteindre le seuil de rentabilité. D'après la direction, la hausse tarifaire maximale pour le courrier de première classe ne devra pas dépasser entre 6 et 10 cents, sinon il s'ensuivra une baisse des volumes qui engloutira les recettes additionnelles ainsi réalisées. Par ailleurs, il est douteux qu'on puisse trouver des débouchés qui permettraient d'élargir des services existants tels que la poste prioritaire. Il n'est pas clair, non plus, que la Société pourrait lancer à court terme des services nouveaux qui permettraient de réaliser suffisamment de recettes pour contribuer à atteindre le seuil de rentabilité. Cependant, au regard de la réduction des coûts, cette solution semblerait vraiment offrir certains espoirs, quand bien même on se heurterait ici aussi à de sérieux obstacles. Par exemple, la Société aurait beaucoup de difficulté à réduire ses effectifs, étant donné les clauses de non-licenciement des conventions collectives, qui visent le gros des employés.

Selon les experts-conseils dont les Postes ont retenu les services pour faire analyser leur situation financière, il y a quatre grands obstacles à l'autofinancement:

— la nécessité d'assurer des services non financés par les tarifs postaux (p. ex., le courrier gouvernemental à port payé, certaines publications, les bureaux de poste ruraux et les bureaux éloignés du service aérien omnibus);

— l'impossibilité d'accroître les tarifs tant qu'il serait nécessaire de le faire;

— la mesure dans laquelle la direction peut faire preuve de souplesse en ce qui concerne l'échelle salariale et l'amélioration de la productivité;

— l'interdiction imposée par le ministre des Finances de souscrire un prêt pour financer les dépenses en capital.

Tous les Canadiens ont besoin d'un service postal, qui doit être fiable surtout pour le courrier de première classe et de deuxième classe. Certains groupes d'usagers, notamment les petites entreprises et les régions rurales, ont aussi des besoins particuliers qui les obligent à compter sur les Postes. Dans toutes les audiences qu'il a tenues d'un océan à l'autre, le Comité a reçu des plaintes concernant la qualité du service assuré par la Société. À maintes reprises, des intervenants ont insisté pour que cette dernière fournisse un service de livraison fiable d'un point donné à un autre.

Par suite des audiences, il est devenu clair aux yeux du Comité que les Canadiens sont pleinement disposés à accepter différentes normes pour différentes classes de courrier, pourvu que ces normes soient appliquées uniformément. Ce que la population demande, c'est un service sur lequel elle peut compter. En d'autres termes, elle juge acceptable que le délai de livraison soit le lendemain du dépôt pour une classe donnée de courrier, mais de quatre jours pour les envois d'une autre classe. Les Canadiens sont donc prêts à payer un prix raisonnable en contrepartie de la prestation des services qui répondent à leurs divers besoins, pourvu qu'ils aient la certitude que la qualité du service assuré correspondra au prix payé.

On a donné des exemples de cas où le courrier en provenance de collectivités isolées parvenait aux destinataires en l'espace de seulement deux ou trois jours. Un cas en particulier a été signalé à l'attention du Comité: il s'agit d'un envoi de la poste prioritaire en provenance de Yellowknife

que la SCP a livré à son destinataire à Dublin (Irlande), 27 heures après son dépôt. Par contre, ce même usager des Postes canadiennes a fait remarquer au Comité qu'il fallait parfois compter dix jours pour la livraison d'une lettre d'Edmonton à Yellowknife. En outre, beaucoup se sont plaints de ce que dans les collectivités relativement petites, les gens doivent parfois prévoir jusqu'à deux semaines pour l'acheminement du courrier entre deux points de la même agglomération. À vrai dire, on a souvent fait observer au Comité que le terme «courrier de première classe» est mal approprié, puisque la livraison des envois de cette classe prend habituellement beaucoup plus de temps qu'il n'est raisonnable.

Dans les régions du Nord, les citoyens se sont plaints de ce qu'il arrivait parfois que le courrier des collectivités isolées, lesquelles ne sont accessibles que par avion, ne soit pas livré avant trois semaines, étant donné que les transporteurs assurant la liaison avec ces endroits ne lui accordent pas suffisamment d'importance. En effet, les transporteurs publics, plus particulièrement les petites compagnies d'aviation, se préoccupent surtout des passagers et de leurs bagages, ce qui a pour effet de retarder indéfiniment la livraison du courrier quand le nombre des passagers est élevé. De plus, a-t-on souvent mentionné au Comité, ils vont même décharger des envois aux escales pour prendre d'autres passagers.

La Société s'efforcerait de faire considérer les envois postaux comme prioritaires, mais elle n'aurait pas eu beaucoup de succès jusqu'ici. De l'avis du Comité, accorder un statut prioritaire au courrier devrait être l'une des conditions auxquelles assujettir la conclusion des nouveaux contrats à passer avec les transporteurs aériens. Il est clair que tous les Canadiens, peu importe où ils habitent, sont en droit de bénéficier d'un service postal à la fois fiable et régulier.

Malgré l'assurance donnée par la Société que presque 90 % du courrier de première classe est livré «à temps», plusieurs particuliers et organisations se sont plaints au Comité de ce que la SCP ait pour principe de donner le pourcentage des envois livrés «à temps» sans jamais faire connaître ses objectifs de rendement. Or, ils aimeraient connaître ces objectifs. Combien de temps la livraison d'envois de diverses classes devrait-elle prendre au sein d'une ville ou d'une région postale et entre des régions postales à l'échelle nationale et internationale. Nombre de personnes qui se sont présentées aux audiences avaient des vues bien arrêtées sur la question. La plupart estime que pour le courrier de première classe, la norme devrait être la suivante: le lendemain, pour les envois expédiés dans une région urbaine donnée à des destinataires habitant la même région, peu importe cette région; le surlendemain, pour les envois à livrer dans une région contigüe; et le troisième ou quatrième jour, pour les envois à livrer dans une région éloignée, à l'échelle du pays.

Les Canadiens ne savent pas trop ce que la Société entend par l'expression «livraison à temps». Le Comité a réussi à obtenir cette information, qui figure à l'annexe IV du présent rapport. La façon dont les Postes évaluent leur rendent (livraison) éveille les soupçons. On a informé le Comité que les lettres-contrôle sont pistées depuis l'installation d'origine jusqu'à l'installation de destination, non pas — ce qui serait plus utile — de la boîte aux lettres aux destinataires.

Depuis quelque temps déjà, les Postes, c'est-à-dire la société d'État et avant elle le ministère, emploient un système d'évaluation du rendement appelé Système national d'évaluation des prestations postales (SNEPP) et qui fonctionne comme suit: on incorpore un nombre prédéterminé de lettres-contrôle au courrier arrivant aux installations de tri pour évaluer à la fois l'efficacité de ces installations et du réseau assurant le transport entre les grands centres; ces lettres sont expédiées à des cases postales numérotées situées dans diverses localités, et l'on vérifie le délai de livraison au reçu dans ces boîtes. Les résultats, exprimés en pourcentage, indiquent dans quelle mesure les objectifs de

livraison visés sont respectés. À plusieurs reprises, on a signalé au Comité que les lettres-contrôle sont facilement identifiables et, de ce fait, reçoivent un traitement rapide. On a même fait état de cas où la direction de l'installation les retirait du flot afin de contourner le système de traitement habituel, s'assurant ainsi que ces lettres étaient livrées à temps et en bon état sans être véritablement passées par le flot du courrier. Pareille façon de procéder met sérieusement en doute les affirmations de la Société quant à la qualité du service postal.

Comme la date de mise en contrôle est la date d'oblitération, il se peut qu'un mauvais réglage de la machine à oblitérer ou qu'une oblitération tardive après une longue période d'entreposage se traduise par l'enregistrement de données non fidèles à la réalité. Reconnaissant que le SNEPP n'est pas infaillible, la Société elle-même a lancé à la fin de 1983 un programme de contrôles exercés avec le concours des usagers du service postal. Grâce à ce nouveau programme, qui permet de déterminer le nombre de jours nécessaires au traitement et à la livraison du courrier de première classe, les lettres-contrôle sont quelque peu moins susceptibles de faire l'objet d'un traitement particulier. On constate déjà que les données recueillies divergent sensiblement de celles collectées au moyen du SNEPP. Quand on apprend qu'une marge d'erreur de seulement 1 %, ce qui est minime par rapport aux normes de la plupart des entreprises, représenterait plus de 53 millions d'envois par année, on comprend tout de suite à quel point il importe de pouvoir compter sur des données exactes.

«La Société canadienne des postes, de nombreuses personnes ont-elles fait observer au Comité, devrait être capable de nous indiquer dans quelle mesure elle peut livrer avec uniformité les différents types de courrier et vraiment atteindre les objectifs fixés. Si nous avons besoin d'un service plus rapide que celui qu'elle peut assurer, par exemple pour le courrier de première classe, nous pourrions alors choisir un mode de transport plus cher tel que les messageries, car nous saurions à quoi nous en tenir.»

À ce chapitre, il est intéressant de citer le cas de l'Australie. Dans ce pays, les normes de distribution du courrier figurent sur les boîtes aux lettres et les babillards des bureaux de poste ainsi que dans la publicité de la Société. Selon ces normes, 90 % de tous les envois doivent parvenir à destination le premier jour ouvrable suivant le jour de leur dépôt ou au plus tard le deuxième jour ouvrable dans le cas des points de destination éloignés. En 1982-1983, 94,6 % des envois équivalant à la première classe ont été livrés conformément aux délais prévus. Il serait peut-être irréaliste toutefois de vouloir imposer de tels délais au Canada, en raison des facteurs géographiques et climatiques qui caractérisent notre pays et des dispositions des conventions collectives des syndicats qui empêchent la Société de recourir à des employés à temps partiel et à des employés occasionnels en périodes de pointe. Néanmoins, les usagers du système postal canadien devraient pouvoir compter sur des délais de livraison raisonnables qui tiennent compte des particularités de la géographie et du climat du Canada.

Dans la première partie de ses observations sur notre sondage d'opinion publique, la maison Environics Research Group Limited a souligné les points suivants:

> Bien que la Société canadienne des postes ait amélioré son efficacité interne et ses relations du travail depuis octobre 1981, elle a encore beaucoup à faire avant de regagner la confiance du public.
>
> Les Canadiens n'ont noté aucune amélioration sensible du service postal. Par contre, les augmentations tarifaires ne sont pas passées inaperçues. De plus, les citoyens ont l'impression qu'au cours des quatre dernières années les relations patronales-syndicales ne se sont pas améliorées mais détériorées.

Les gens ont une bonne opinon des employés avec qui ils traitent dans les bureaux de poste, mais font preuve d'un certain manque de bienveillance envers la Société même. Éprouvant peu de sympathie pour le dilemme auquel fait face la Société en raison de son déficit, ils ne sont pas disposés à subir de nouvelles augmentations tarifaires ni l'imposition de nouvelles taxes.

Les Canadiens pourraient éventuellement accepter une certaine diminution du service postal dans la mesure toutefois où cela se révélera bénéfique. Mais avant de songer à prendre une telle initiative, il y aurait lieu de rehausser l'image des Postes canadiennes auprès du public tant du point de vue de la qualité du service que des tarifs.

Bien que ce soit le manque de fiabilité du service qui soit revenu le plus souvent dans les plaintes des intervenants, lors des audiences tenues dans tout le pays et dans les mémoires présentés, l'absence d'uniformité au titre de la prestation du service a aussi été dénoncée. Dans les régions urbaines du Canada, les envois ont toujours été distribués de porte en porte par les facteurs, et les établissements commerciaux ont bénéficié de deux distributions par jour. Dans les secteurs ruraux, le service de distribution a jusqu'à récemment été assuré six jours par semaine, de façon que les résidents des localités agricoles puissent recevoir leurs journaux quotidiennement. En ce qui concerne les régions rurales telles les Prairies, où la population est relativement dispersée et les distances à parcourir d'une ferme à l'autre sont considérablement plus grandes qu'ailleurs, les citoyens ont toujours dû passer prendre leur courrier au bureau de poste et payer leurs boîtes postales. Pour endiguer ses frais, la Société canadienne des postes s'est efforcée, au cours des récentes années, de modifier ses pratiques en ramenant la distribution dans les circuits ruraux de six à cinq jours par semaine et dans les établissements commerciaux de deux à une par jour, et en refusant d'étendre le service de distribution par facteur aux nouveaux quartiers et développement des municipalités existantes. Dans ce dernier cas, la Société a installé divers types de boîtes aux lettres (boîtes aux lettres communautaires et boîtes aux lettres groupées) dont le taux de succès est plus ou moins grand selon les endroits. Nombreux sont les habitants de ces nouveaux quartiers qui désapprouvent cette initiative de la Société. Ils estiment injuste d'être obligés de se rendre aux boîtes aux lettres alors que d'autres résidents de la même municipalité, parfois leur voisin immédiat, continuent de bénéficier du service quotidien de distribution par facteur.

Pour sa part, le syndicat des facteurs du Canada a publié des annonces figurant bien en vue dans les journaux de municipalités dont les nouveaux quartiers se sont vu refuser le service de distribution par facteur, afin d'inciter le public à débattre l'élargissement de ce service. Ces annonces ont fait ressortir les difficultés auxquelles se heurtent les personnes âgées et les handicapés en passant prendre leur courrier aux boîtes aux lettres communautaires ou groupées. Si la Société accédait à la demande d'étendre le service à tous les nouveaux quartiers, elle devrait créer des centaines de nouveaux postes de facteur et ce, à un coût de plus de 30 000 $ par année pour chaque poste.

Le service quotidien de distribution par facteur coûte très cher et s'élève, selon une évaluation de la Société, à quelque 100 $ par foyer par année comparativement à environ 30 $ dans le cas du service assuré au moyen des boîtes aux lettres communautaires ou groupées et à 45 $ dans celui du service rural. En commandant son sondage d'opinion, le Comité voulait savoir notamment ce que pensaient les Canadiens du service quotitien de distribution par facteur et dans quelle mesure les intéressés seraient disposés à accepter que leur courrier leur soit distribué par facteur tous les deux jours plutôt que d'être déposé dans les boîtes aux lettres groupées ou communautaires. Si la Société pouvait appliquer cette solution aux nouveaux quartiers, son besoin de créer de nouveaux postes de facteur serait réduit de moitié. Une deuxième solution, de portée beaucoup plus vaste, serait d'instaurer le service de distribution tous les deux jours à l'échelle du pays, à l'exception des

zones commerciales et rurales. Cette mesure pourrait aider considérablement à endiguer les coûts. Par contre, elle obligerait la Société à réduire sensiblement le nombre des facteurs dans tout le pays, à moins qu'elle ne procède par la réduction naturelle des effectifs, après en avoir affecté le plus grand nombre possible à la prestation des services dans les nouvelles collectivités.

Comme troisième solution, il serait toujours possible de loger les boîtes postales groupées dans des installations fermées, les protégeant contre les intempéries. Ces installations, qui pourraient être introduites après avoir consulté les usagers potentiels, auraient l'avantage de coûter beaucoup moins cher que le service de livraison par facteur et offriraient une plus grande sécurité que les boîtes actuelles qui sont laissées à l'extérieur.

La Société pourrait aussi, comme solution ultérieure, envisager la possibilité d'assurer la totalité de son service de distribution par facteur au moyen de contrats à l'entreprise privée, en commençant par les nouveaux quartiers et en procédant ensuite aux circuits existants. Cela se fait avec succès depuis longtemps déjà dans les zones rurales, où la distribution est accordée à de petits entrepreneurs ayant répondu à des appels d'offre. La Société devrait étudier en outre la solution que l'Administration postale américaine a adoptée en vue de réduire ses coûts de distribution à domicile, à savoir l'installation de boîtes postales le long des rues des quartiers résidentiels. Ce système permet aux facteurs d'effectuer leur travail au moyen d'un véhicule motorisé et d'accroître considérablement leur rendement, quant au nombre de leurs points de remise quotidiens.

D'autre part, le Comité a reçu suffisamment de plaintes au sujet du traitement des envois de deuxième classe pour le convaincre que les délais de traitement sont souvent trop longs. Les intervenants se sont plaints notamment de ne pas recevoir les périodiques les uns à la suite des autres ou de recevoir deux ou trois numéros enliassés. Certains journaux leur parviennent plusieurs semaines après avoir été mis à la poste, ne présentant ainsi que très peu d'intérêt sauf du point de vue historique. Les consommateurs qui reçoivent leur quotidien en retard ou dans un ordre non séquentiel sont souvent ennuyés de ne pas avoir pu profiter des rabais ou participer aux événements publics annoncés. Il va de soi que les auteurs des annonces désapprouvent également la situation. Tout comme les journaux et magazines, les revues d'affaires et autres ne sont plus bonnes que pour les archives lorsqu'elles parviennent à leur destinataire. Selon la définition des envois de deuxième classe adoptée par la Société canadienne des postes, ces envois reçoivent le même traitement que ceux de première classe, sauf qu'ils ne sont pas acheminés part voie aérienne à l'intérieur du Canada. Or, il est clair, d'après les plaintes déposées devant le Comité, que cette définition n'est pas respectée.

Les intervenants se sont dits très insatisfaits de la qualité et de l'uniformité du service, mais encore plus des interruptions du service dues aux grèves légales et aux arrêts de travail non autorisés. Bon nombre d'entre eux ont fait observer que de tels événements touchent durement les personnes âgées, les handicapés, les pauvres et les petits entrepreneurs, dont la situation financière est souvent trop précaire pour leur permettre de supporter une discontinuité en ce qui touche leurs revenus. Grâce aux progrès technologiques, il est aujourd'hui possible d'effectuer des paiements en les versant directement dans les comptes en banque des intéressés et, parallèlement, de prendre des dispositions avec les banques pour payer les comptes d'électricité, d'assurance, de téléphone, de câblodiffusion, de cartes de crédit et d'autres. On peut s'attendre à ce que cette nouvelle pratique prenne de plus en plus d'ampleur au fil des ans. En tant que principal émetteur de chèques, le gouvernement peut faire beaucoup pour protéger ceux et celles qui risquent le plus d'être touchés par les grèves postales, soit en déposant directement dans les banques les chèques qui leur reviennent.

PARTIE III

Mission et productivité

Selon son mandat, le Comité était chargé d'étudier la mission et la productivité de la Société canadienne des postes. Le Comité devait également commenter une série de questions qui, bien que certaines étaient nettement tangentielles aux rubriques principales, nécessitaient toutes d'être étudiées séparément. Les constatations du Comité sont regroupées sous douze rubriques, où l'on trouvera les recommandations qui s'y rapportent. Ces rubriques ne sont pas fermées. Au contraire, elles se recoupent et devraient être considérées comme un tout.

En présentant les résultats de son étude de cette façon, le Comité reconnaît qu'il risque de donner l'impression, à première vue, de ne pas avoir traité toutes les questions précisées dans son mandat. Citons, à titre d'exemple, les contraintes d'ordre réglementaire ou institutionnel du système postal. Cette question ne fait l'objet d'aucune rubrique distincte. Le lecteur comprendra facilement cependant, d'après nos observations sur les relations du travail et l'autonomie financière, qu'il existe bel et bien des contraintes institutionnelles. Similairement, nos observations sur le conseil d'administration et la mission de la Société, telle qu'elle est prévue par la loi, comportent des références aux contraintes réglementaires. De même, le Comité peut sembler avoir ignoré les directives rattachées à son mandat, selon lesquelles il devait accompagner ses conclusions d'une description détaillée de leurs répercussions financières sur les citoyens et le gouvernement. En règle générale, le Comité a intégré la question des coûts dans le corps de son exposé sur chaque point à l'étude. Il estime d'ailleurs que la plupart de ses recommandations pourront être mises en application sans entraîner de coûts additionnels importants et, sinon, que de tels coûts devraient être compensés par les économies ou les recettes plus élevées qui résulteront de l'adoption des recommandations.

Les problèmes de la Société canadienne des postes sont énormes, pour ne pas dire insolubles. Si tel n'était pas le cas, ils auraient été résolus depuis longtemps. Néanmoins, il incombe au Comité de proposer des solutions qui, même si elles ne sont pas radicales, sont toutefois préférables à la lutte inefficace que mène actuellement la Société pour vaincre des difficultés selon toute apparence insurmontables. Le Comité estime que la façon la plus claire et la plus concise de procéder consiste d'abord à distinguer parmi les facteurs ceux qui posent les plus grands problèmes et à proposer ensuite de nouvelles orientations susceptibles de garantir aux Canadiens le service postal dont ils ont besoin et qu'ils réclament.

A. Le service à la Société canadienne des postes

La raison d'être de la Société est indubitablement le service, c'est-à-dire le ramassage et la livraison du courrier. Il est clair que les Canadiens jugent que le service de distribution postal est peu fiable et trop lent, surtout en ce qui concerne les envois de première classe et aussi, dans une large mesure, les envois de deuxième classe. Pour sa part, la Société a fait tout en son pouvoir pour mesurer correctement son rendement et accroître le taux des envois livrés à temps dans tout le pays.

Les syndicats des employés de la poste ont soutenu que la Société a diminué son service en vue d'atteindre l'autonomie financière. Bien que l'autonomie financière compte effectivement parmi les grands objectifs de la Société, on ne peut tenir cette dernière seule responsable de la mauvaise qualité du service.

La Société atteindra les objectifs de service fixés et redonnera au public la confiance qu'il avait jadis dans la fiabilité et le respect des délais du système postal, dans la mesure seulement où les parties intéressées se dévoueront davantage à la prestation d'un service de qualité. La Société et le ministère qui l'a précédée ont consacré d'énormes ressources et un temps considérable à la commercialisation et, en particulier, au développement de nouveaux produits et services. La commercialisation peut aider à atteindre les objectifs de service si elle vise, par exemple, à sensibiliser les gros expéditeurs de courrier aux avantages que présentent notamment, et pour l'expéditeur et pour la Société, la normalisation des enveloppes, l'utilisation universelle du code postal, l'établissement de calendriers de dépôt des envois en vue d'éviter l'encombrement du système et, dans la mesure du possible, le tri préliminaire des envois. Les résultats du sondage effectué auprès des hommes d'affaires confirment l'utilité de ce genre d'activités. À titre d'exemple, lorsque l'on a demandé aux entreprises dont les volumes de courrier justifient l'application des tarifs spéciaux prévus par la Société pour les envois en nombre pourquoi elles n'en profitaient pas, 49 % ont répondu ne pas être au courant des rabais offerts.

D'un autre côté, la tenue d'un nombre excessif d'activités de commercialisation visant à créer de nouveaux produits et services peut éloigner la direction et le personnel de l'objectif premier, soit de livrer les envois dans les délais prescrits.

Selon les mémoires, les interventions orales et les sondages d'opinion les Canadiens souhaitent l'établissement de normes de rendement précises et leur observance. De plus, les sondages ont indiqué que les citoyens sont disposés à accepter des délais de livraison légèrement plus longs que ceux qui sont actuellement en vigueur. Même si les citoyens qui ont participé aux audiences publiques et répondu aux sondages se sont surtout dits préoccupés de la qualité du service des envois de première classe, il est clair qu'ils sont insatisfaits du traitement des envois de deuxième classe, c'est-à-dire des périodiques et des journaux. Ces envois sont très sensibles au facteur temps, peut-être encore plus que dans le cas de certains envois de première classe, et exigent un traitement rapide.

Le Comité a aussi reçu des plaintes concernant le refus par la Société de fournir le service de distribution par facteur dans de nouveaux secteurs qui devraient normalement être considérés admissibles à ce service. Comme solution de remplacement, on a choisi d'y installer des boîtes postales communautaires et groupées. Pour la Société, qui s'efforce d'atteindre l'équilibre coûts-services, cette solution présente certains attraits si l'on estime que les inconvénients causés à certains usagers sont relativement mineurs comparativement à la rentabilité nettement supérieure à laquelle elle pourrait parvenir grâce à l'installation de boîtes postales. D'un autre côté, il n'a pas été facile de convaincre les résidents des nouveaux quartiers de se passer du service de distribution par facteur

alors que ceux qui vivent dans les quartiers plus anciens continuent de bénéficier de ce service quotidien. Il faudra toutefois en arriver à des compromis si l'on veut accroître l'efficacité de la Société et réduire la nécessité de puiser dans le Trésor public de même que dans les portefeuilles des usagers. Il importe de noter que tout arrangement à cet égard devra faire l'objet de consultations préalables avec les résidents des localités intéressées.

Enfin, si l'on veut que le service passe en toute première priorité comme il se doit, la Société canadienne des postes doit se doter des moyens et des systèmes qui lui permettront de s'assurer que tous les efforts sont efficacement dirigés vers l'atteinte des objectifs de service. Dans cette optique, il est essentiel de prévoir un élément de vérification des activités de gestion qui soit objectif et qui fasse rapport aux plus hauts échelons de la Société.

Le Comité recommande donc:

1. **Que le premier objectif de la Société soit de fournir un service toujours fiable dans des délais de livraison acceptables, en ce qui concerne les envois de première et de deuxième classes.**

2. **Que les délais de livraison jugés acceptables pour les envois de première et de deuxième classes soient fixés à deux jours au maximum dans le cas du courrier local, c'est-à-dire le courrier déposé et livré dans une même municipalité, à trois jours au maximum dans celui du courrier interrégional, c'est-à-dire le courrier déposé et livré à l'intérieur d'une même province, et à quatre jours au maximum dans celui du courrier national, c'est-à-dire le courrier acheminé d'un océan à l'autre.**

3. **Que la Société canadienne des postes affichent, à la vue du public, dans tous les bureaux de poste, les normes de livraison applicables aux diverses classes de courrier et indique jusqu'à quel point ces délais ont été respectés, dans le rapport trimestriel qu'elle est tenue de publier conformément à la *Loi sur l'administration financière*.**

4. **D'obliger en vertu de la loi tous les entrepreneurs chargés de transporter des envois pour le compte des Postes canadiennes à accorder au courrier la priorité première.**

5. **Que la Société perfectionne son système d'évaluation du respect des délais de manière qu'il permette de connaître la période s'écoulant entre la levée des envois dans les boîtes aux lettres et leur remise aux destinataires; et que, pour garantir une plus grande objectivité, cette évaluation soit effectuée par des chercheurs externes, donc indépendants, aux termes de contrats valables pour trois ans mais non renouvelables.**

6. **D'accorder plus d'importance aux vérifications internes, lesquelles visent à déterminer si l'exploitation de la Société respecte ses politiques globales relatives au service, et à l'évaluation de l'efficacité des systèmes et des lignes directrices au regard des normes de traitement de livraison du courrier. Il serait préférable de charger un vérificateur externe d'évaluer l'efficacité des procédés de**

vérification internes. Il faudrait en outre assurer la présence des vérificateurs internes au sein des divisions et veiller à ce qu'ils relèvent de l'administration centrale et rendent compte au comité de vérification du conseil d'administration au moins une fois par année.

7. **Que la Société accorde la priorité à l'élargissement et à la commercialisation des services actuels.**

8. **De consulter les collectivités des régions urbaines qui ne bénéficient pas de services quotidiens de distribution du courrier par facteur, en vue de leur offrir le choix entre un service de distribution par facteur assuré tous les deux jours et un service quotidien assuré au moyen de boîtes aux lettres groupées ou communautaires ou de cases postales.**

9. **Que la Société, dès qu'elle sera financièrement autonome, cesse d'exiger des usagers du service postal le paiement de droits en contrepartie de la location de cases postales, dans les endroits ne bénéficiant pas du service de distribution par facteur.**

B. Privatisation

Lors des audiences publiques tenues par le Comité, certains intervenants ont laissé entendre que la Société canadienne des postes devrait être privatisée, surtout si elle ne peut fournir aux Canadiens le service auquel ils sont en droit de s'attendre. Ceci pourrait se faire de deux façons. La Société pourrait être confiée en bloc au secteur privé. Dans ce cas, il faudrait donner à la nouvelle société le mandat d'assurer un service postal à des taux uniformes à tous les Canadiens. C'est un scénario sans aucun doute réalisable. Il est vrai qu'il nécessiterait une réglementation et une législation complexes, mais ce n'est pas un obstacle insurmontable. Le problème s'est déjà posé en effet, quoique de façon moins aiguë, lors de l'élaboration de lois et de règlements pour des services téléphoniques, le transport aérien et les chemins de fer.

Si le service postal était confié à une société privée, cette dernière devrait être en mesure de négocier des ententes internationales avec des administrations postales traitant habituellement avec des organismes gouvernementaux. C'est faisable. D'autre part, la prestation d'un service postal universel à des taux uniformes obligerait cette nouvelle société à appliquer le principe d'interfinancement. Ça aussi, c'est possible. Il n'existe aucun système postal national au monde qui soit exploité par des entrepreneurs privés, il faut le reconnaître, mais cela ne veut pas dire que la chose soit impensable.

Cependant, il existe un problème que le Comité estime insurmontable à l'heure actuelle: en effet, étant donné les déficits qu'accuse la Société chaque année, il est peu probable que l'on puisse trouver une entreprise désireuse de l'acquérir en totalité. En admettant même que la Société canadienne des postes soit donnée et non vendue, il serait pratiquement impossible pour toute entreprise privée nouvellement constituée, ne disposant d'aucun revenu antérieur, d'obtenir les fonds nécessaires pour financer l'exploitation d'un tel service. D'un autre côté, ce n'est pas en confiant le service postal au secteur privé pour ensuite accorder à la nouvelle société des garanties et des subventions de l'État, que l'on parviendra à atteindre l'objectif d'autofinancement et à réduire le fardeau des contribuables.

La deuxième possibilité concernant la privatisation de la Société canadienne des postes, serait de vendre l'entreprise par étape. Il est certain que si le gouvernement se retirait du secteur postal progressivement plutôt qu'en une seule étape, les entreprises privées auraient tôt fait de desservir les régions à forte population qui génèrent des recettes postales élevées, et les régions où la population est moins dense et où les industries sont moins nombreuses seraient laissées pour compte. À l'heure actuelle, les recettes postales générées par ces dernières ne suffisent pas à couvrir les coûts de traitement et de distribution du courrier. Il serait donc impérieux d'avoir recours à une forme quelconque d'interfinancement dans ce cas, si l'on veut pouvoir continuer d'assurer la prestation des services dans ces régions. Il est même fort possible que l'on doive réduire considérablement le service postal canadien pour en faire un service de dernier recours. Dans cette éventualité, il faudrait inévitablement financer l'entreprise avec les deniers publics. Le Comité est d'avis que tant et aussi longtemps que l'universalité du service postal sera admise comme un principe de base, la privatisation par morcellement ne devrait pas être envisagée. Il vaudrait beaucoup mieux améliorer la situation de l'actuelle société d'État de façon à ce qu'elle puisse s'autofinancer. Le Comité est convaincu que cela est possible. Il suffirait pour y parvenir que l'entreprise fournisse un bon service, fiable, aux Canadiens, mais la direction et les employés doivent pour cela unir leurs efforts. Le Comité estime que l'on devrait leur accorder une autre occasion de le faire, et que l'on ne devrait songer à la privatisation que si cette dernière tentative échoue. Il recommande donc:

10. Que la privatisation ne soit pas envisagée pour l'instant, mais qu'elle le soit cependant si les Postes canadiennes n'ont pas réussi en 1990 à atteindre leurs objectifs de service et d'autofinancement.

C. Privilège exclusif et concurrence du secteur privé

La *Loi sur la Société canadienne des postes* (articles 14 et 15) prévoit que la Société aura le privilège exclusif du relevage et de la transmission des lettres et de leur distribution aux destinataires. Ce privilège ne s'applique toutefois pas aux revues, livres ou colis, et il y a également quelques autres exceptions. La loi prévoit également que les concurrents des Postes qui acheminent des lettres urgentes doivent le faire moyennant une rétribution au moins égale à trois fois le port exigible pour la distribution au Canada de lettres de destinations comparables pesant 50 grammes.

Le privilège exclusif a été établi pour garantir que la Société canadienne des postes achemine la plus grande partie des lettres envoyées par les Canadiens. Il assure la protection des marchés de la Société et la rend pour ainsi dire invulnérable à «l'écrémage» pratiqué par ses concurrents qui, si on ne leur imposait aucune restriction, pourraient offrir des services dans les grandes agglomérations urbaines qui leur assurent des recettes substantielles, sans être obligés d'aucune façon de fournir un service semblable dans les régions moins peuplées. Si l'on veut que la Société survive et continue d'assurer un service universel à des tarifs uniformes, le privilège exclusif doit absolument être maintenu.

Le Parlement a toutefois choisi judicieusement le terme «privilège», lorsqu'il a promulgué la loi. C'est exactement ce dont il s'agit, un privilège, et l'on ne devrait pas garantir à la Société qu'elle en jouira indéfiniment même si la qualité de son service ne s'améliore pas et même si elle n'atteint pas le seuil de rentabilité.

Il est manifeste que la concurrence du secteur privé ne cesse de croître sur le marché de la livraison des colis et du courrier. Les Pages jaunes des annuaires téléphoniques des grandes villes contiennent plusieurs pages d'annonces de services de messageries qui assurent la distribution à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale. Même les compagnies aériennes ont pénétré ce marché avec beaucoup de succès. Ceci est attribuable en grande partie au fait que les Postes n'ont pas réussi à convaincre leurs clients qu'ils pouvaient se fier à elles pour livrer à temps d'importants colis et messages.

Les arrêts de travail fréquents et les menaces de grève constantes ont nui considérablement au traitement du courrier durant les dix dernières années, bien que l'on ait constaté une légère amélioration de la situation depuis la création de la Société. Les entreprises et les particuliers hésitent à faire confiance aux Postes canadiennes et la plupart du courrier est maintenant acheminé par des services de messageries privés. Par ailleurs, ces services choisissent leurs marchés, par conséquent ils peuvent offrir des prix beaucoup plus intéressants et un service beaucoup plus fiable. Si les Postes devaient cesser d'assurer la livraison des colis, par exemple, les messageries privées ne seraient pas intéressées à fournir un service de ce genre aux communautés rurales ou éloignées, à moins de pouvoir imposer un tarif beaucoup plus élevé que celui de la Société à l'heure actuelle.

Les entrepreneurs des grands centres urbains peuvent mettre sur pied un service de messageries à peu de frais. Il leur suffit pratiquement d'investir la somme nécessaire à l'achat d'un système de communication et de petits véhicules ou, comme c'est souvent le cas, de passer des contrats avec des entrepreneurs qui possèdent leur propre véhicule (et qui sont aussi chauffeurs). Il faut cependant des investissements plus importants dans le cas de services de messageries interurbains, régionaux et nationaux, et ce sont surtout des compagnies aériennes, des compagnies spécialisées dans le transport des marchandises de même que des compagnies d'autobus qui s'en occupent. Ces transporteurs sont extrêmement efficaces et vont même dans certains cas jusqu'à offrir une garantie de remboursement au client si sa marchandise n'est pas livrée à temps.

Les tarifs des compagnies de messageries privées sont plus élevés que ceux de la Société canadienne des postes, mais malgré cela, il faut s'attendre à ce que les transporteurs privés étendent toujours davantage leur marché dans les secteurs densément peuplés, tant que le public continuera de considérer le service postal de la Société comme non fiable et qu'il craindra des retards dans la livraison, des dommages causés aux envois et des interruptions dans le service dues aux grèves. La Société canadienne des postes court donc le risque de devenir un transporteur de dernier recours dans les secteurs urbains, mais demeurera la seule entreprise à assurer la distribution du courrier dans les régions rurales et les endroits éloignés du pays que les transporteurs du secteur privé ne sont pas intéressés à desservir en raison des coûts élevés que cela représente.

Le succès croissant des transporteurs privés, qui ne cessent d'étendre leur clientèle régulière, nous amène à nous poser de sérieuses questions sur le monopole de la Société, sur ce «privilège exclusif» de la distribution des lettres. En vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, seule cette dernière a le droit d'assurer la distribution du courrier de format lettre au tarif de la première classe, et les transporteurs qui enfreignent la loi sont passibles de peines. L'abolition du privilège exclusif permettrait aux concurrents du secteur privé d'offrir des services encore plus concurrentiels qui feraient baisser les revenus de base de la Société. Ceci aurait pour effet de réduire sensiblement les activités de la Société, aurait de sérieuses répercussions sur l'effectif et amènerait encore plus de gens à s'en remettre au secteur privé pour acheminer les biens et l'information.

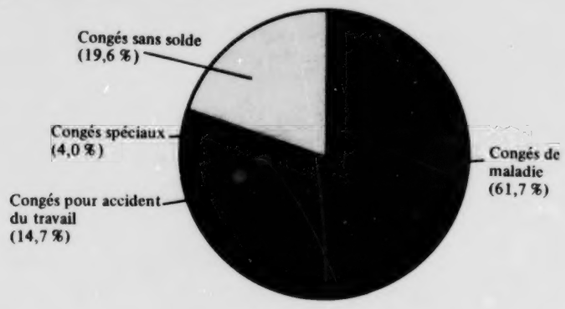
Il ne semble pas souhaitable d'éliminer complètement le monopole au Canada, car les Postes canadiennes deviendraient un transporteur de dernier recours.

Le Comité recommande donc:

11. Que le privilège exclusif de la Société pour la distribution du courrier de première classe soit maintenu jusqu'en 1990 et qu'il soit par la suite prolongé, à la condition que cette dernière puisse prouver qu'elle fournit un service fiable, efficient et efficace et qu'elle atteint le seuil de rentabilité. Advenant le cas d'arrêts de travail ou de lock-outs imposés par l'employeur, le privilège exclusif sera suspendu durant tout le temps que le service sera interrompu.

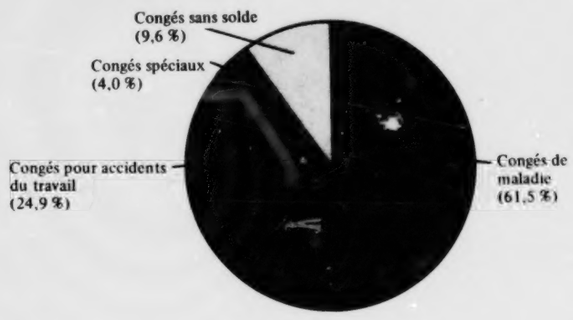
GRAPHIQUE 6

Pourcentage de tous les congés, sauf les congés annuels, pris par les membres du Syndicat des postiers du Canada (SPC)



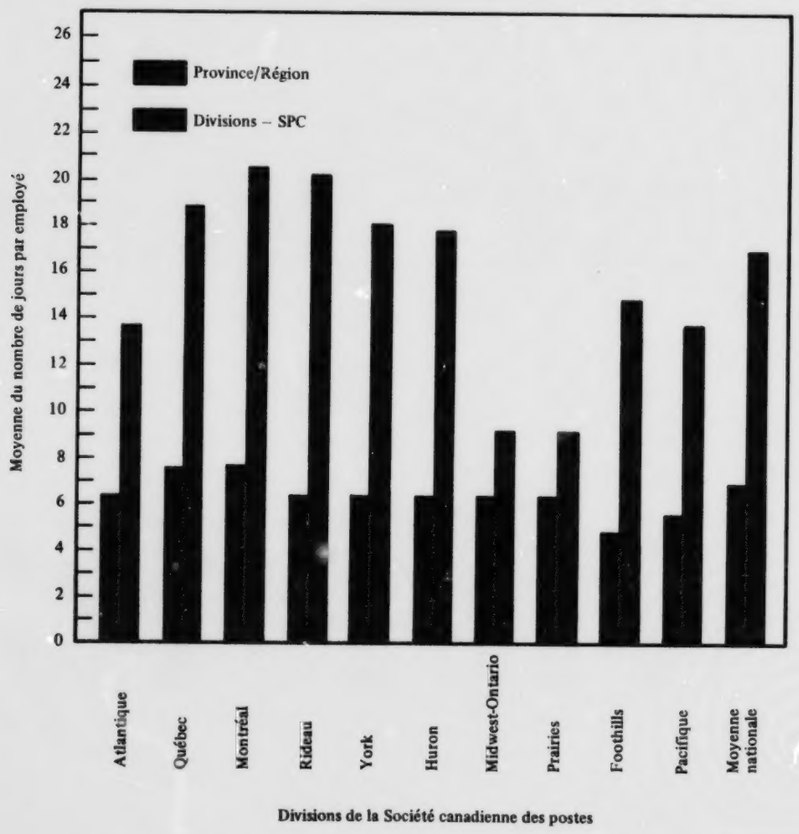
GRAPHIQUE 7

Pourcentage de tous les congés, sauf les congés annuels, pris par les membres de l'Union des facteurs du Canada (UFC)



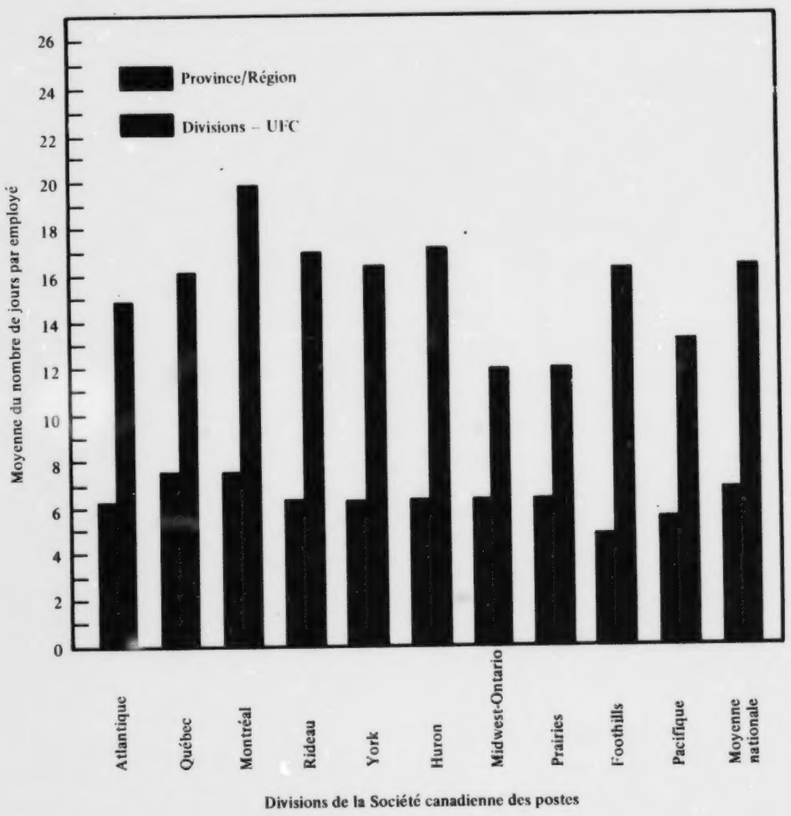
1984 – Congés de maladie et congés pour accident du travail – SPC

Comparaison entre les moyennes du secteur privé dans les provinces/régions et celles des Divisions de la Société canadienne des postes



1984 – Congés de maladie et congés pour accident du travail – UFC

Comparaison entre les moyennes du secteur privé dans les provinces/régions et celles des Divisions de la Société canadienne des postes



D. Rôle du conseil d'administration

On peut dire que la Société présente sans doute l'un des plus grands défis de gestion au Canada à l'heure actuelle. En effet, elle doit surmonter de graves difficultés financières, assainir ses relations du travail, probablement les plus mauvaises dans tout le pays, faire face à une concurrence acharnée de la part des services de messageries et s'adapter à l'évolution technologique. En même temps, elle doit tenir compte des intérêts du public et doit composer avec les interventions politiques auxquelles elle est soumise.

Dans le secteur privé, les conseils d'administration jouent un rôle majeur dans toutes les situations qui engagent l'orientation future de leur entreprise. Si la Société canadienne des postes doit modifier son orientation future, le conseil d'administration doit être en mesure de relever les défis que pose une telle situation. Bref, il devrait jouir d'un plus grand pouvoir et fonctionner à l'instar des conseils du secteur privé qui sont chargés de défendre les intérêts à la fois de l'entreprise et des actionnaires. Son président devrait également jouer le même rôle que ceux des conseils d'entreprises privées, c'est-à-dire qu'il devrait servir d'intermédiaire entre la Société et l'actionnaire principal et participer aux activités de l'entreprise. Le conseil doit en outre bénéficier de la pleine confiance des actionnaires et détenir les mêmes pouvoirs que ceux qui sont accordés aux conseils du secteur privé. Les membres du conseil devraient pouvoir choisir leur président-directeur général et lui demander des comptes, tout comme le font ceux du conseil des gouverneurs de l'Administration postale des État-Unis.

Le conseil d'administration devrait, une fois sa mission clairement établie par l'actionnaire principal, c'est-à-dire le gouvernement, préciser les objectifs de service et les objectifs financiers de la Société. Il devrait aussi prévoir l'évolution progressive de la Société et prendre les mesures nécessaires pour assurer le plein emploi de ses travailleurs au cours des prochaines décennies.

La Société ne pourra prospérer que si elle est libre de toute ingérence politique. L'idéal serait qu'elle ait le moins de liens de dépendance possible avec le gouvernement. Pour assurer cette indépendance, il conviendrait que le conseil communique avec le gouvernement et lui fasse rapport par l'intermédiaire d'un ministre qui, idéalement, soit désigné responsable de la Société pendant tout le mandat du gouvernement en place. Dans une telle éventualité, le conseil devrait jouir de la confiance du ministre et ce dernier devrait pouvoir compter sur le conseil, par l'intermédiaire de son président, pour le tenir au courant des progrès ou des difficultés de la Société.

Depuis la création du conseil, deux de ses membres ont été choisis parmi les représentants du milieu syndical. Cela peut être avantageux pour la Société de bénéficier de la sagesse et des connaissances que peuvent lui apporter de tels représentants, cependant, il ne faudrait pas nommer membres du conseil des représentants des syndicats des employés de la poste avant qu'ils n'aient terminé leur mandat (comme ce fût le cas). Le Comité estime qu'il est déraisonnable de s'attendre à ce que le dirigeant d'un syndicat de la Société serve les intérêts du conseil. Le risque évident de conflit rend presque tout à fait impossible pour une telle personne de bien servir à la fois les employés et la Société.

Il est impérieux que tous les administrateurs observent le principe énoncé dans la *Loi sur les sociétés commerciales canadiennes* au sujet du rôle des conseils d'administration. Selon ce principe, les administrateurs doivent agir au mieux des intérêts de la Société et être perçus comme ce faisant. Ils ne peuvent à la fois respecter cette exigence et servir plusieurs maîtres qui s'opposent.

Le Comité recommande donc:

12. **Que l'on revoie la composition du conseil d'administration de la Société canadienne des postes et qu'il soit investi de plus de pouvoirs.**

13. **Que les membres du Conseil soient des cadres supérieurs d'expérience.**

14. **Que les responsabilités du président du conseil soient semblables à celles de ses homologues du secteur privé, qu'il s'agisse de rendre compte aux actionnaires des activités de la Société ou de la participation du conseil aux opérations de la Société.**

15. **Que la direction soit tenue entièrement responsable de ses agissements devant le conseil.**

16. **Que le Conseil ait le droit d'élire et de congédier le président-directeur général, de même que de modifier ses émoluments.**

E. L'autonomie financière

Le paragraphe 5(2) de la *Loi sur la Société canadienne des postes* précise relativement à l'exercice de sa mission, que la Société doit, tout en assurant l'essentiel du service postal habituel, veiller à améliorer ses services, à utiliser judicieusement ses ressources humaines et à atteindre l'autonomie financière. Dans le cas présent, cette autonomie signifie que la Société doit cesser de dépendre du Trésor public, sauf lorsque le gouvernement lui demande de fournir des services qu'elle n'assurerait pas autrement ou de fournir des services à des tarifs inférieurs à ceux qu'elle exigerait normalement pour rentrer dans ses frais.

Outre la subvention transitoire qui lui sera versée jusqu'à la fin de 1985-1986 pour combler son déficit, la Société reçoit du gouvernement à l'heure actuelle une somme de 55 millions de dollars par année pour compenser les sommes non récupérables qu'elle perd en accordant aux éditeurs des tarifs de deuxième classe, de même qu'une subvention annuelle de 170 millions de dollars payable à partir d'un crédit parlementaire pour financer la modification de son infrastructure au regard des envois de deuxième classe. Cette subvention passera à 100 millions de dollars en 1986-1987, après quoi elle sera supprimée. La Société ne touche aucune subvention pour assurer des prestations postales gratuites aux membres du Parlement, dépense qui représente pour elle près de 10 millions de dollars par année. Selon les plans budgétaires actuels du gouvernement, la Société ne recevra à compter de 1986-1987, aucune aide financière gouvernementale autre que la subvention annuelle de 55 millions de dollars prévue pour les envois de deuxième classe.

Ces subventions ont été fixées au moment de la constitution de la Société, et les limites de l'aide financière ont été négociées conjointement par la Société et le gouvernement du Canada. Les montants de la subvention transitoire ont été fixés à 400 millions de dollars pour 1982-1983, à 300 millions pour 1983-1984, à 350 millions pour 1984-1985 et à 200 millions pour 1985-1986. Rien n'a été prévu pour 1986-1987. Les déficits de la Société se sont chiffrés à 262 millions de dollars en 1982-1983, à 306 millions en 1983-1984 et à 347 millions en 1984-1985.

Les limites établies ont obligé la Société à adopter une discipline rigoureuse tant pour la direction que pour les employés.

L'autonomie financière de la Société, il va sans dire, suppose que les usagers du système postal assumeront le coût total des services fournis. Une réserve doit être faite cependant: il serait en effet acceptable que la Société bénéficie de subventions particulières dont le montant serait limité, afin de continuer de maintenir l'universalité du service. Il appartient au Parlement de déterminer le montant de chaque subvention, comme il l'a déjà fait dans le cas des subventions accordées pour le courrier de deuxième classe. Cela dit, les membres du Comité sont d'avis que le coût du système postal doit être assumé par ses usagers, car ce sont eux — en particulier ceux du secteur commercial dont les envois représentent près de 80 % du volume total de courrier traité par les Postes — qui déterminent à la fois le volume et le genre d'envois expédiés et qui par conséquent créent la demande. Donc, imposer aux usagers des tarifs établis en fonction du coût réel du service permettrait de rationaliser l'utilisation du service postal comme moyen de communication, surtout si l'usager a le choix.

Par ailleurs, il est évident que la Société ne pourra atteindre le seuil de rentabilité en 1986-1987 sans une aide financière additionnelle du gouvernement. Cela s'explique de plusieurs façons. Premièrement, on s'est montré beaucoup trop optimiste quant à la capacité de la Société d'aller

chercher de nouveaux revenus par l'entremise de ses services commerciaux et à sa capacité de contenir les coûts. Deuxièment, elle n'a pu obtenir toutes les augmentations tarifaires proposées. Enfin, elle a beaucoup trop misé sur le rendement potentiel de ses nouvelles entreprises, notamment l'extension des services de courrier électronique et la revitalisation de son service de colis.

Si la Société pouvait toucher des intérêts sur ses fonds de caisse, cela constituerait pour elle une nouvelle source de revenus. En raison de la nature même de ses opérations, elle dispose en tout temps d'importantes encaisses monétaires provenant de l'affranchissement prépayé et d'autres sources, qui s'élèvent à près de deux ou trois cent millions de dollars. La *Loi sur la Société canadienne des postes* permet à cette dernière de négocier des ententes avec les banques, mais comme son budget est déficitaire, le ministre des Finances exige qu'elle dépose ses liquidités dans le Trésor, qui ne lui paye aucun intérêt. Cependant, la Société ne paie aucun intérêt sur les emprunts à court terme qu'elle fait au Trésor. On ne saurait préciser quelle partie bénéficie le plus de cet arrangement, néanmoins, il serait préférable que la Société adopte les pratiques commerciales courantes et qu'elle reçoive et paie des intérêts, car cela permettrait de mieux savoir où elle en est dans ses finances et en même temps, l'inciterait à une meilleure planification financière.

Toute société bien établie doit consacrer une partie de ses dépenses à ses fonds d'investissements si elle veut préserver ses valeurs actives ou les remplacer au besoin. La Société canadienne des postes, dont les éléments d'actif nets dépassent 1,3 milliard de dollars, sans compter les terrains, a dépensé en moyenne près de 3,7 % de ce montant annuellement, en immobilisations, depuis sa création. Elle devrait engager suffisamment de fonds de capital et d'emprunt pour maintenir la qualité de son service. Son actif est mal géré et une telle pratique ne peut qu'entraîner la chute de l'entreprise. Elle ne fait que reporter à plus tard les dépenses majeures qu'elle ne peut se permettre à l'heure actuelle.

Les éléments d'actif transférés à la Société au moment de sa constitution comptaient notamment des terrains et des immeubles répartis dans tout le pays. Certains de ces biens immobiliers sont situés dans des endroits de premier choix en plein coeur des villes. Cela était peut-être nécessaire autrefois à la bonne marche des activités de la Société, mais plus aujourd'hui. Tout système postal moderne peut très bien fonctionner en retrait des centres des grandes villes. La Société devrait tirer partie de cet avantage considérable en vendant les biens immobiliers dont elle dispose dans ces endroits de choix et en réinvestissant les fonds obtenus dans l'acquisition de locaux plus convenables situés sur des terrains de moindre valeur.

Le Comité recommande donc:

17. Que l'objectif de la Société d'atteindre l'autonomie financière soit maintenu, ceci afin de soulager les contribuables du fardeau de devoir subventionner les usagers de la Poste autrement que par les subventions prévues par le Parlement.

À cette fin, le Comité recommande en outre:

18. Que le gouvernement du Canada rembourse à la Société tous ses frais liés aux envois franc de port et lui accorde des compensations financières pour les pertes qu'elle subit en maintenant l'universalité du service.

19. **Que la Société soit autorisée à gérer les fonds de façon à pouvoir toucher de l'intérêt sur ses fonds de caisse et, d'autre part, que le gouvernement lui fasse payer de l'intérêt sur les emprunts à court terme qu'il lui accorde.**

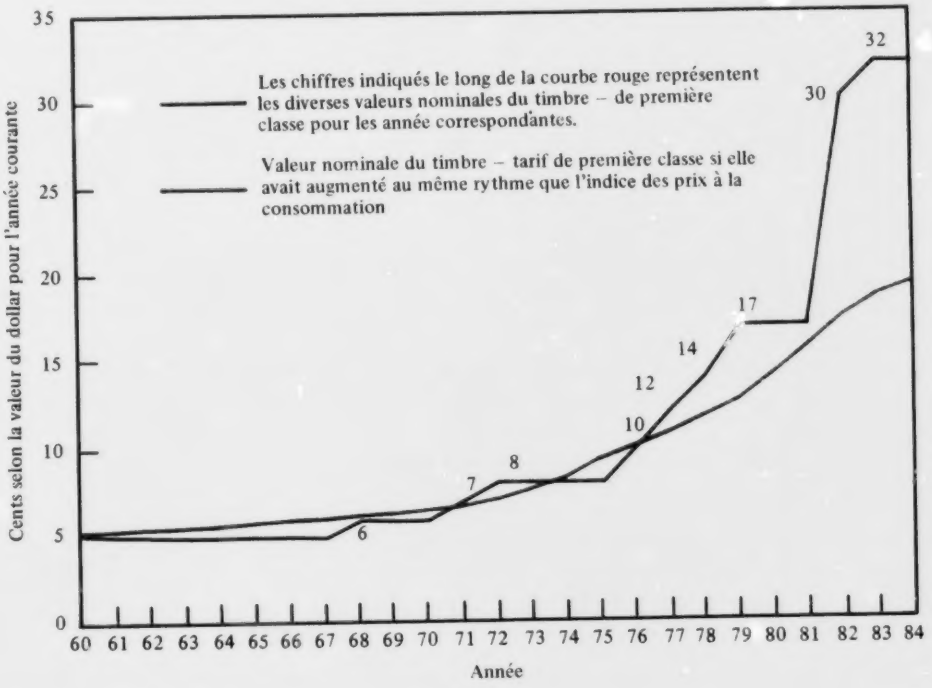
20. **Que la Société soit encouragée, une fois qu'elle aura atteint le seuil de rentabilité, à faire ses propres emprunts de capitaux par le truchement des institutions financières du secteur privé, et qu'elle soit tenue de justifier ses dépenses en capital en fonction des coûts-avantages ou de l'interfinancement.**

F. Réglementation de la Société par une tierce partie

Au cours de la récente histoire des Postes canadiennes, c'est-à-dire depuis 1960, les tarifs ont augmenté de façon irrégulière et imprévisible. Comme le montre le graphique 4, ils sont demeurés stables pendant sept ans avant de commencer à augmenter régulièrement vers le milieu des années 70. Lorsque l'administration postale relevait de l'ancien ministère des Postes, la révision des tarifs dépendait, en dernier ressort, du Cabinet. L'entrée en vigueur des nouveaux tarifs était toujours fortement liée, il va de soi, à des considérations d'ordre politique.

GRAPHIQUE 4

État comparatif de l'augmentation de la valeur nominale du timbre – tarif de première classe et de l'indice des prix à la consommation



La nouvelle *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit un mécanisme de révision des tarifs de port plus rapide. Les projets de tarification révisés doivent être publiés dans la *Gazette du Canada* et soumis à l'examen du gouverneur en conseil (le Cabinet), lequel doit, dans les 60 jours suivants, donner ou refuser son approbation. Cependant, les groupes d'intérêt conservent la possibilité d'exercer des pressions sur le Cabinet afin qu'il rejette les augmentations tarifaires proposées. Pour sa part, le Cabinet peut tenter de dissuader la Société de présenter tout projet d'augmentation tarifaire.

Il s'agit-là d'une situation intolérable si l'on estime que la Société doit obligatoirement parvenir à l'autonomie financière et assumer les coûts croissants des salaires et des services. Toute planification financière judicieuse doit chercher à équilibrer autant que possible les recettes et les

coûts de l'entreprise. Parallèlement, si l'on empêche d'une manière ou d'une autre la Société d'accroître les tarifs de port, on doit la laisser libre au moins de réduire ses coûts. Il est malheureusement arrivé que la Société et l'ancien ministère des Postes aient dû s'abstenir, en raison de considérations politiques, de réduire leurs coûts en fermant, par exemple, de petits bureaux de poste non rentables. Le gouvernement a la prérogative, en vertu des dispositions sur les sociétés d'État prévues dans la *Loi sur l'administration financière*, de donner des directives à la Société canadienne des postes. Il a donc le pouvoir d'interdire aux Postes canadiennes de fermer les établissements postaux de moindre importance. Toutefois, si de telles directives entraînent des coûts pour la Société, le gouvernement devrait lui fournir une compensation raisonnable.

Aux États-Unis et en Australie, l'administration postale confie les projets d'augmentation tarifaire à une tierce partie. Cette mesure présente l'avantage d'extraire les dossiers de l'arène politique. En protégeant d'une façon similaire les Postes canadiennes, on donnerait à la Société la liberté d'action dont elle a besoin pour adapter sa structure tarifaire à ses besoins en recettes et aux forces du marché. Lors des audiences tenues par le Comité, les principaux clients de la poste se sont souvent plaints de ne pas être informés suffisamment longtemps à l'avance des prochaines augmentations et de ne pouvoir ainsi établir leur budget en conséquence. Ils ont insisté pour qu'on leur donne un préavis d'au moins 6 à 12 mois. Si les projets d'augmentation tarifaire étaient soumis à l'examen d'une tierce partie, cela permettrait d'aviser les intéressés suffisamment longtemps à l'avance.

La réglementation des tarifs de port par une tierce partie poserait bien sûr, à court terme, certaines difficultés. La première consisterait en l'obligation pour la Société de justifier ses projets d'augmentation malgré les objections soulevées par les usagers de la poste. Dans une telle éventualité, elle devra étayer ses frais d'exploitation de données fiables. À l'heure actuelle, elle ne dispose d'aucune méthode sûre pour déterminer et analyser ses frais. L'élaboration d'une méthode d'établissement des coûts qui convienne à un système aussi complexe que celui des Postes canadiennes exigera un certain temps, probablement deux ou trois ans, ainsi que l'affectation de ressources humaines et financières déjà limitées. Ceci ne devrait toutefois pas retarder le projet de réglementation des tarifs de port par une tierce partie.

Il importe de signaler que les coûts liés à l'examen des tarifs par un organisme de réglementation distinct seraient élevés. Peu importe l'organisme choisi la Commission canadienne des transports (CCT), le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) ou un nouvel organisme spécialement créé), il aura besoin de 3,5 millions de dollars par année et de 40 employés pour faire le travail exigé. Pour sa part, la Société devrait disposer du personnel compétent nécessaire pour préparer les demandes d'augmentation tarifaire et répondre aux objections des intervenants. Les frais de la Société relativement à cette activité seront probablement similaires à ceux de l'organisme de réglementation.

Enfin, bien que l'examen des tarifs par une tierce partie puisse se révéler d'une manière ou d'une autre extrêmement bénéfique, la Société aurait fort avantage à ce qu'on ne puisse faire opposition aux décisions de l'organisme devant le Cabinet comme cela se fait actuellement dans le cas des décisions rendues par la CCT ou le CRTC. Si l'on veut éviter que les ministres subissent des pressions visant le rejet des augmentations tarifaires proposées et, par ricochet, que le risque de devoir continuer de subventionner les Postes canadiennes ne s'accroisse, il devrait être permis de faire appel des décisions rendues par l'organisme devant les tribunaux seulement et ce, en vertu de dispositions prévues par la loi.

En outre, les pouvoirs de l'organisme de réglementation, comme aux États-Unis, ne devraient pas être discrétionnaires. Ils devraient se borner à établir des tarifs que justifie le mandat de la Société, et notamment l'objectif qui lui a été fixé concernant la rentabilité du service.

Le Comité recommande donc:

21. **Que les augmentations des tarifs de port proposées par la Société soient réglementées par un organisme distinct et que cette tierce partie s'en tienne à respecter le mandat de la Société au regard de l'autonomie financière.**

22. **Que l'on ne puisse faire opposition aux décisions de l'organisme de réglementation devant le Cabinet.**

G. Les relations du travail aux Postes canadiennes

Les membres du Comité estiment n'avoir jamais constaté ailleurs des relations de travail aussi malsaines que celles qui existent entre la direction de la Société canadienne des postes et les syndicats des employés de la poste. Ces relations sont tellement empoisonnées qu'elles mettent en péril l'existence même de l'entreprise. Il y a un manque de confiance évident tant de la part de la direction que des employés. Les rapports entre les deux parties rappellent davantage une lutte des classes que la poursuite de buts communs.

Dans certains cas, la mise en oeuvre des programmes de la direction tels la mécanisation et la construction d'immenses établissements postaux dans les grands centres urbains (dont un couvrant une superficie de 26 acres) s'est faite de façon maladroite et a par conséquent fait naître des sentiments d'hostilité chez les employés. Similairement, l'inflexibilité des syndicats au regard des règlements concernant l'exécution du travail a empêché la direction de combler les postes nécessaires de façon aussi économique que voulue pour répondre aux besoins en période de pointe ou pour accroître la productivité. Ces facteurs ont tous deux contribué à la détérioration de la situation financière de la Société.

Les conflits au sujet de l'interprétation des conventions collectives enveniment les relations pendant la durée entière des conventions. Des milliers de griefs sont déposés par les principaux syndicats chaque année. Sans doute que le nombre important des griefs a un effet négatif sur la productivité. Au cours de l'année financière 1984-1985, le Syndicat des postiers du Canada (SPC) a déposé 20 797 griefs, l'Union des facteurs du Canada (UFC) 4 001, et les trois autres syndicats affiliés au CTC, un total de l 712. En ce qui concerne le premier trimestre de l'année financière en cours, le nombre des griefs déposés a augmenté sensiblement: le SPC en a déposé 7 039, l'UFC 3 453, et les trois autres 752. Non seulement le nombre global des griefs est excessif par rapport à celui de la plupart des entreprises du secteur privé, mais le pourcentage de ceux qui sont soumis à l'arbitrage est lui aussi élevé. Par exemple, en 1984-1985, plus de 6 700 griefs ont été confiés à l'arbitrage par le SPC. Les syndicats prétendent que s'il y a tant de griefs, c'est parce que la direction ne respecte pas les dispositions des conventions collectives et parce que les employés des établissements postaux travaillent dans des conditions souvent dangereuses pour leur santé ou leur sécurité. La direction, de son côté, affirme que les employés abusent du système.

Le règlement des griefs est une procédure qui demande beaucoup de temps aussi bien aux dirigeants syndicaux qu'à ceux de l'organisation. Aux Postes canadiennes, le problème est d'autant plus aigu que les employés sont représentés par non moins de 8 agents négociateurs et 26 unités de négociation.

Un conflit même avec le plus petit des syndicats risque de paralyser tout le système postal. Les conventions collectives des employés des diverses unités n'expirent pas toutes à la même date, par conséquent les négociations s'échelonnent et dans l'intervalle, une grève est toujours possible. Cela pose un réel problème à la direction, mais également aux employés qui, même s'ils ont déjà terminé leurs négociations, peuvent subir le contrecoup de ruptures dans celles d'autres unités. Cette situation nuit également beaucoup aux consommateurs qui, pour la plupart, comptent encore sur le service postal pour acheminer leur courrier.

De nombreux intervenants ont insisté auprès du Comité pour que le droit de grève soit retiré aux employés des Postes. À cet égard, le Comité estime qu'il serait difficile de revenir en arrière. Le défi qui se pose est de concilier les intérêts de la Société et ceux de ses employés.

Les critiques des syndicats ont souvent visé les surveillants à la production qui sont eux-mêmes membres syndiqués de l'Association des officiers des Postes du Canada (AOPC). À ce propos, le Comité ne considère pas souhaitable lui non plus que les superviseurs et les maîtres de poste soient syndiqués.

Quant à la direction, ses critiques des syndicats portent surtout sur la rigidité des règlements concernant l'exécution du travail et l'évaluation du rendement. Les parties intéressées ne semblent pas se soucier des conséquences ultimes de leur interminable conflit ni du fait que leur attitude entraînera fatalement la disparition des Postes canadiennes telles que nous les connaissons. À moins d'un revirement majeur dans les relations patronales-syndicales, un tel résultat est inévitable. En fin de compte, chacun y perdra.

Il y a actuellement une tendance dans l'entreprise privée à vouloir améliorer les programmes de formation à tous les niveaux de l'organisation. Or, le Comité estime que la Société canadienne des postes aurait avantage elle aussi à accorder plus d'importance à la formation de son personnel. Le service postal américain, par exemple, a créé une «académie de gestion», d'ailleurs maintenant officiellement baptisée la *William F. Bolger Academy*, qui offre des cours de supervision, de gestion, de même que des cours spécialisés à l'intention des employés des postes. Au cours de l'année 1984, l'académie a donné 83 cours et formé près de 20 000 étudiants. Il est vrai que le système postal américain possède un effectif près de 12 fois plus nombreux que celui du service postal canadien; néanmoins, les besoins actuels de la Société relativement à la formation en gestion et à la formation spécialisée sont suffisamment importants pour qu'il vaille la peine de mettre sur pied un programme permanent de ce genre. La dépense que cela représente est en fait un investissement, car elle permettra d'améliorer les opérations.

L'un des points de conflit majeur concerne la réaction des syndicats aux efforts que déploie la direction afin de réduire le taux d'absentéisme. Selon les données établies par la Société, les taux d'absence attribuable à la maladie ou aux accidents du travail sont sensiblement plus élevés que dans les autres secteurs (public ou privé) de l'économie. Si l'on établit des comparaisons avec l'Administration postale américaine, on constate que les employés des Postes canadiennes prennent environ deux fois plus de congés de maladie et de congés pour accident du travail que leurs homologues américains. Le nombre des congés pour cause de maladie ou d'accident de travail varie considérablement d'une division à l'autre aux Postes canadiennes, mais dans l'ensemble est deux fois plus élevé que dans le secteur privé et dans la fonction publique dans les régions visées. En réponse à la direction, qui s'interrogeait sur les raisons de ce phénomène, les syndicats ont invoqué le harcèlement et la persécution de leurs membres. Ils ont également déclaré que les congés de maladie était un avantage obtenu par négociation et que les employés n'étaient pas remboursés au moment de leur retraite pour les congés accumulés qu'ils n'avaient pas utilisés.

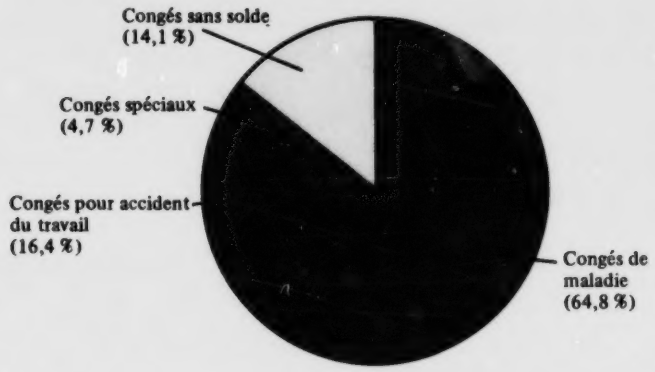
L'expérience américaine est intéressante à cet égard. Le service postal américain a lancé un important programme de prévention des accidents qui a apparemment donné de bons résultats. Il encourage par ailleurs ses employés à accumuler leurs congés de maladie qui leur sont remboursés à la retraite, avec leur pension. Ce système ne pourrait pas être appliqué tel quel au Canada en raison des différences qui existent dans les régimes de pension, mais il a néanmoins eu beaucoup de succès aux États-Unis en encourageant les employés à prendre le moins de congés de maladie possible. En effet, depuis son application en 1980, le taux d'absentéisme a baissé de plus de 15 %.

Le graphique 5 indique qu'en 1984 les employés du SPC étaient absents en moyenne 16 jours par année pour cause de maladie ou de blessures, ceux de l'UFC 17 jours et l'ensemble des employés de la Société des postes près de 16,5 jours. Ces chiffres contrastent avec ceux des secteurs des transports, des services publics et des communications, où la moyenne est d'environ 7,5 jours, ceux du secteur des services commerciaux (qui comprend ses employés des services de messageries), où la moyenne est d'un peu moins de 6 jours, ceux de l'administration publique, où la moyenne est de 8,5 jours et ceux de tous les secteurs de l'économie, où elle est de 6 jours. Ces données valent pour les travailleurs des usines de fabrication d'automobiles, des aciéries, ceux de l'industrie minière et de secteurs semblables où les conditions de travail sont au moins aussi dangereuses que dans les établissements postaux, sinon plus.

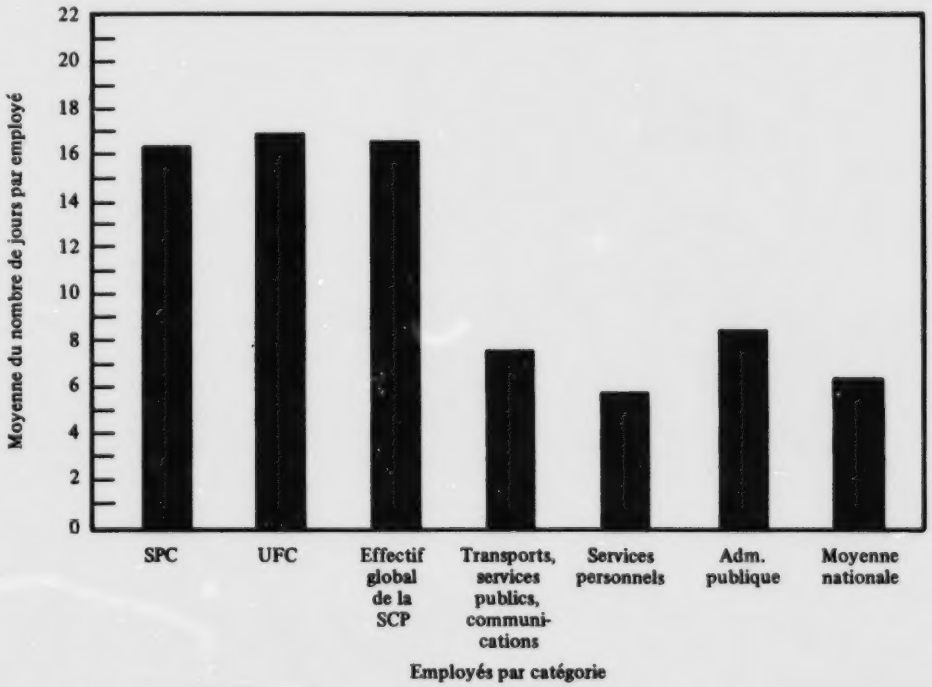
D'autre part, il est évident si l'on regarde les statistiques, que la situation varie nettement dans les neuf divisions géographiques de la Société canadienne des postes. Les syndicats prétendent que l'absentéisme aux Postes est dû en grande partie aux accidents du travail, mais on comprend difficilement pourquoi il existe un tel écart entre les divisions postales. Ainsi, en 1984, la fréquence des absences pour cause de maladie ou de blessures chez les employés du SPC, était d'environ 20 jours dans la Division de Montréal et la Division Rideau (Ottawa et district), tandis qu'elle était d'environ la moitié dans la Division du Mid-West (Nord de l'Ontario, Manitoba et Saskatchewan), et des deux tiers dans les Divisions de l'Atlantique, du Pacifique et des Foothills (Alberta et Territoires du Nord-Ouest). Les statistiques sont pratiquement les mêmes pour les employés de L'UFC, mais légèrement meilleures pour ceux de l'AOPC, comme l'indiquent les graphiques 6, 7 et 8.

GRAPHIQUE 5

Pourcentage de tous les congés, sauf les congés annuels, pris par l'effectif global de la Société canadienne des postes (SCP)

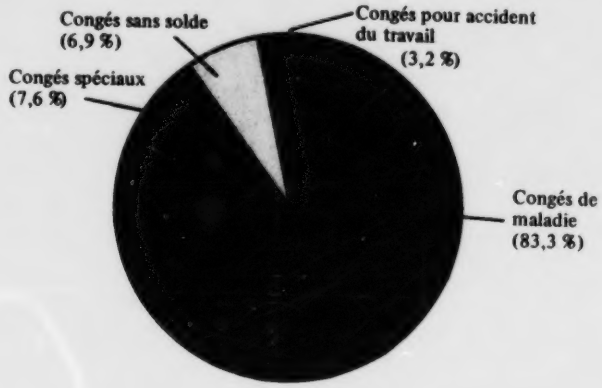


1984 – Congés de maladie et congés pour accident du travail pris par les employés de la SCP et les travailleurs d'autres secteurs de l'économie

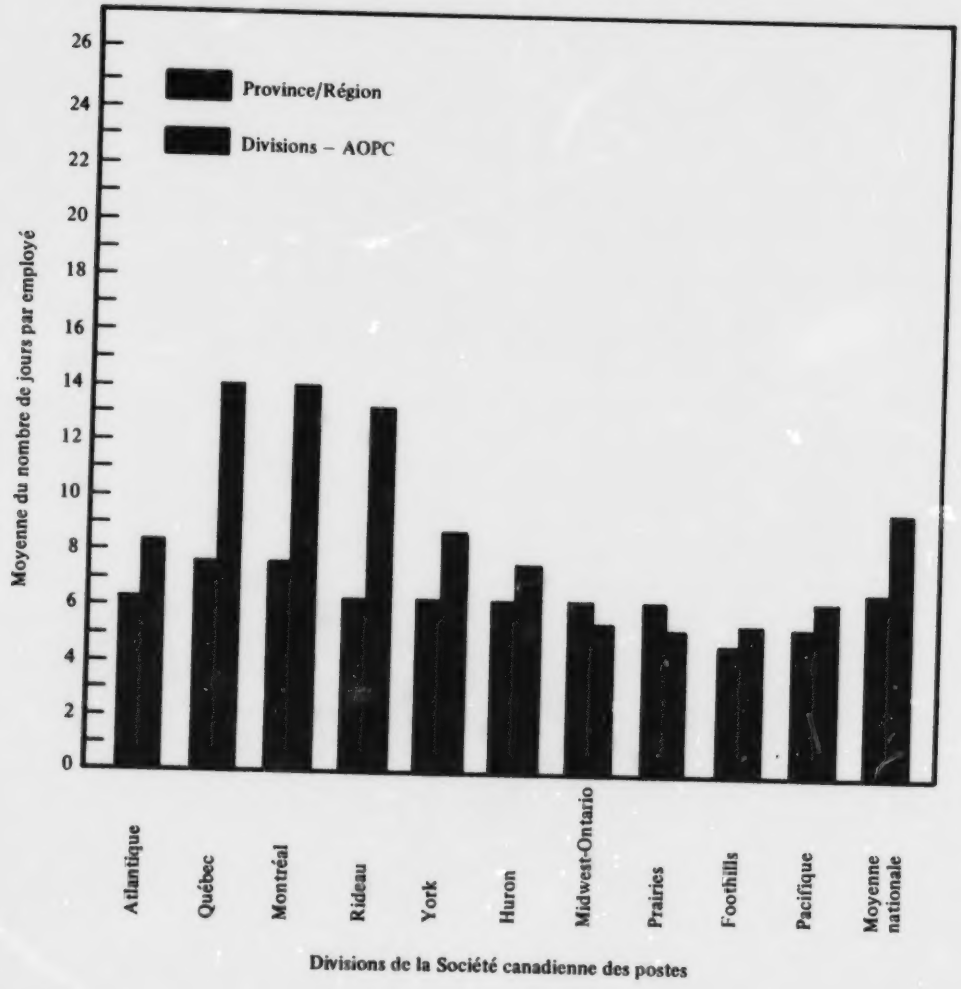


GRAPHIQUE 8

Pourcentage de tous les congés, sauf les congés annuels, pris par les membres de l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC)



1984 – Congés de maladie et congés pour accident du travail – AOPC
Comparaison entre les moyennes du secteur privé dans les provinces/régions et celles des Divisions



Le Comité recommande donc:

23. **Que la Société, de concert avec ses syndicats, cherche à élaborer de nouvelles méthodes de consultation et de collaboration qui permettront le règlement des questions importantes pour l'un ou l'autre des groupes sans faire appel à la procédure de grief.**

24. **Que la Société et ses principaux syndicats cherchent ensemble des moyens d'améliorer la qualité de vie au travail dans les établissements postaux et qu'ils étudient la possibilité de mettre au point un système de primes à l'initiative pour récompenser les employés qui contribuent à améliorer la productivité de l'organisation.**

25. **Que la Société travaille en étroite collaboration avec ses syndicats les plus importants en vue de déterminer quels sont les secteurs de travail dangereux et quels sont les dangers auxquels sont exposés les employés, et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la sécurité sur les lieux de travail et protéger la santé des employés.**

26. **Que la Société prenne des mesures lors des négociations avec les syndicats des Postes afin d'éliminer les clauses restrictives qui nuisent à l'efficacité des opérations.**

27. **Que la Société, en collaboration avec les syndicats, ramène les taux d'absentéisme à ceux que l'on retrouve habituellement dans le secteur privé.**

28. **Que la Société étudie la structure de la gestion afin de réduire le nombre de niveaux entre les employés et la haute direction.**

29. **Que la Société crée une école d'enseignement où elle donnera à son personnel des cours de supervision, de gestion et des cours de formation spécialisée, conduisant à l'obtention d'un certificat équivalent à un diplôme.**

30. **Que la Société se fixe comme priorité d'établir des programmes permanents de formation sur le tas rigoureuse.**

31. **Que l'on prenne des mesures tendant à fusionner et réduire ainsi le nombre des syndicats de la Société.**

Le Comité recommande en outre:

32. **Que le gouvernement mette sur pied un système visant à assurer l'acheminement du courrier en cas de crise nationale.**

Le Comité fait d'autres recommandations touchant les relations du travail à la fin de la prochaine partie, qui traite de la productivité et recoupe ce qui est dit dans la présente partie.

H. La productivité aux Postes canadiennes

L'un des principaux problèmes que pose l'administration de la Société canadienne des postes vient du fait que la charge de travail n'est pas tant fonction du traitement que des clients, qui créent parfois une surcharge imprévue qui fait que les établissements ont de la difficulté à répondre à la demande. Il faudrait lorsque cela se présente pouvoir affecter du personnel supplémentaire pour maintenir un niveau de rendement acceptable. Cependant, il est difficile de modifier l'effectif en fonction du flot du courrier à traiter, en raison des diverses dispositions des conventions collectives régissant le recours aux employés occasionnels ou à temps partiel lorsque l'on a besoin de main-d'oeuvre supplémentaire.

Les syndicats ont réussi remarquablement à obtenir pour leurs membres des avantages qui dépassent de loin ceux dont bénéficient les employés de secteurs semblables à la fonction publique et dans le secteur privé. Il ne s'agit pas de critiquer les syndicats, qui cherchent à obtenir le plus d'avantages possible pour leurs membres, ni de critiquer la direction, qui a peut-être essayé de résister à la pression exercée par les employés lors des grèves, et qui a dû conclure des accords qui lui étaient dictés par le gouvernement, cédant lui-même aux pressions du public dans l'intérêt national. Comme l'indique le graphique 9, il est clair que les dépenses salariales ont augmenté beaucoup plus rapidement que les dépenses liées au traitement du courrier et les autres frais d'exploitation, comme par exemple les frais de transport. Il est important de faire remarquer que le service postal américain est tenu par la loi de rémunérer ses employés à des taux comparables à ceux du secteur privé. Certains chefs syndicaux que nous avons rencontrés affirment que l'avantage dont bénéficient les travailleurs des Postes canadiennes au plan de la rémunération se justifie en raison de la nature particulière de leur travail.

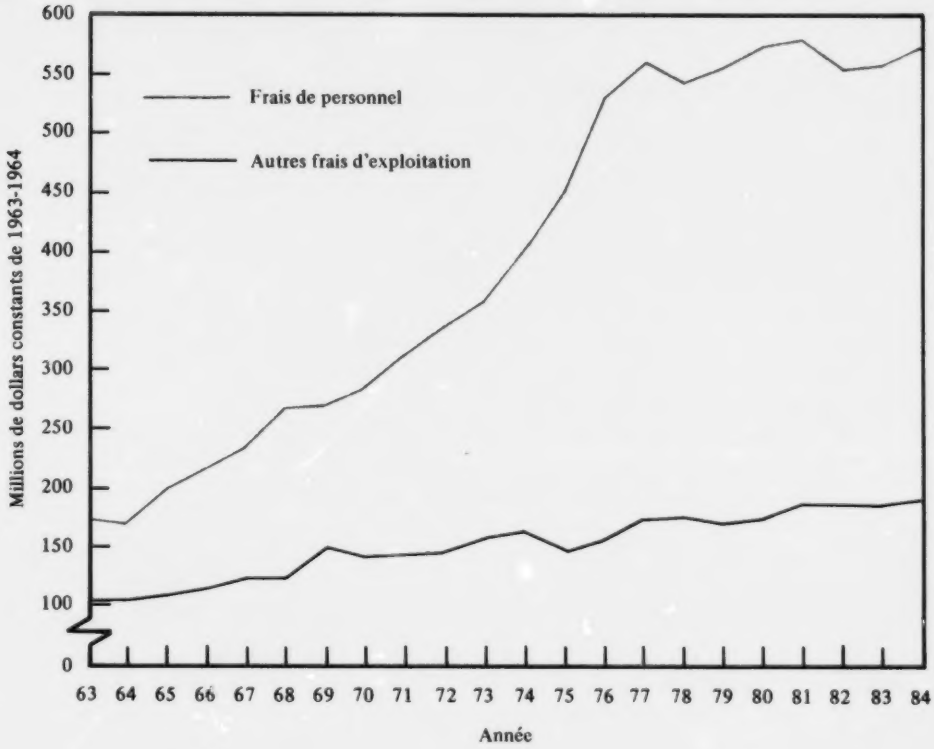
Entre 1963 et 1984, les volumes de courrier devant être traité ont augmenté de 25 % au total, et les frais d'exploitation exprimés en *dollars constants* ont augmenté d'environ 75 %. D'autre part, les frais de personnel ont augmenté encore plus rapidement et ont plus que triplé en *dollars constants* durant la même période. Ces augmentations des frais de personnel durant la période mentionnée sont dues à la fois à l'augmentation du nombre total des employés et à l'augmentation des salaires.

De même, les frais d'exploitation par million d'articles de courrier (couvrant le personnel, le transport, les locaux et d'autres éléments) ont plus que doublé en dollars constants de 1960, et sont passés d'environ 65 000 $ au début de la période à plus de 140 000 $ en 1984 (115 %), en dépit de la mécanisation des établissements qui s'est faite vers le milieu des années 70 (voir le graphique 10). Bref, la Société canadienne des postes est devenue de plus en plus inefficace dans le traitement du courrier, fait face à une concurrence accrue de la part du secteur privé et subit le contrecoup de l'évolution technologique, qui lui fait perdre une partie de son marché de base.

Il est intéressant de comparer la productivité du service postal canadien et celle du service américain au cours des douze dernières années. En 1972, les deux systèmes traitaient à peu près le même nombre d'articles de courrier et leurs frais étaient sensiblement les mêmes en dollars constants. Cependant, en 1984, le rendement du service postal américain dépassait déjà de plus de 50 % celui du service canadien (voir le graphique 11).

GRAPHIQUE 9

Frais de personnel et autres frais d'exploitation
De 1963-1964 à 1984-1985

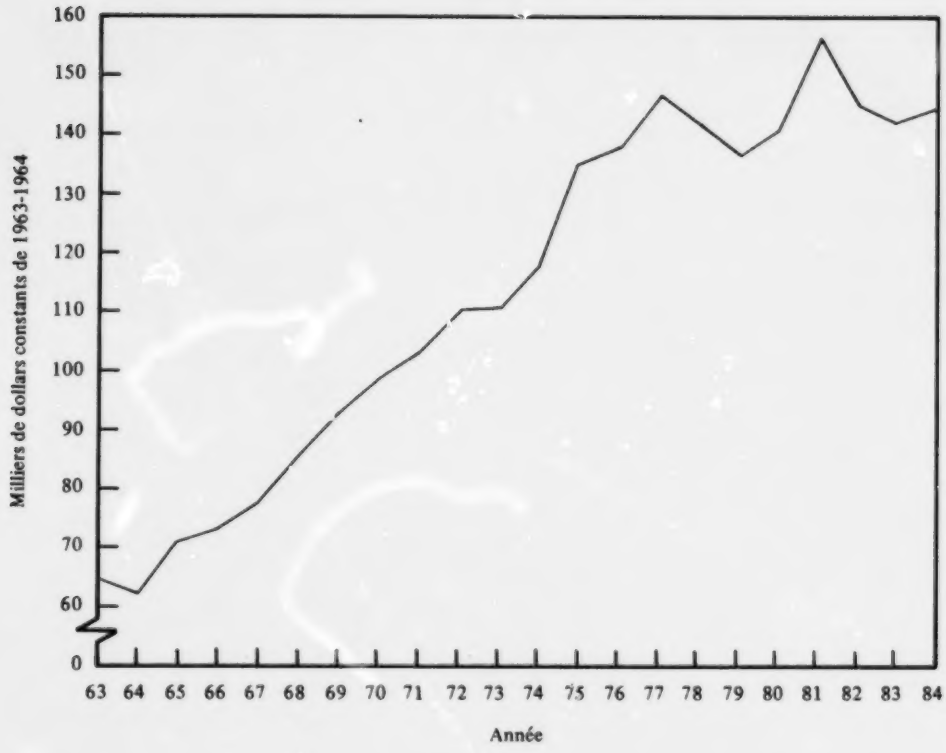


Il est difficile à la Société de réagir efficacement à la concurrence, car elle manque de données précises sur ses coûts d'exploitation. Elle termine actuellement une importante étude de coûts sur le courrier de deuxième classe. Elle prévoit mettre au point des systèmes d'établissement des coûts semblables pour d'autres classes de courrier, mais chacune de ces études demandera beaucoup de temps. Par conséquent, il se peut que ses tarifs ne soient pas assez élevés pour certaines classes de courrier dont le volume continue d'augmenter (notamment le courrier de troisième classe sans adresse) et qu'ils ne produisent pas les recettes nécessaires pour rentabiliser le traitement de ce genre d'envois.

Une commission d'environ 1,9 cent par envoi est accordée aux facteurs pour la distribution du courrier de troisième classe sans adresse, ce qui leur permet de toucher un supplément de revenu assez important. Cette pratique peut nuire à la qualité du service accordé à d'autres classes de courrier plus importantes. En effet, les facteurs qui ont d'importants volumes de courrier de toute sorte à distribuer, sont parfois tentés de remettre à plus tard la distribution des envois de deuxième classe plus lourds, afin de toucher le supplément de rémunération que leur procurent les commissions accordées pour la distribution des envois de troisième classe sans adresse.

GRAPHIQUE 10

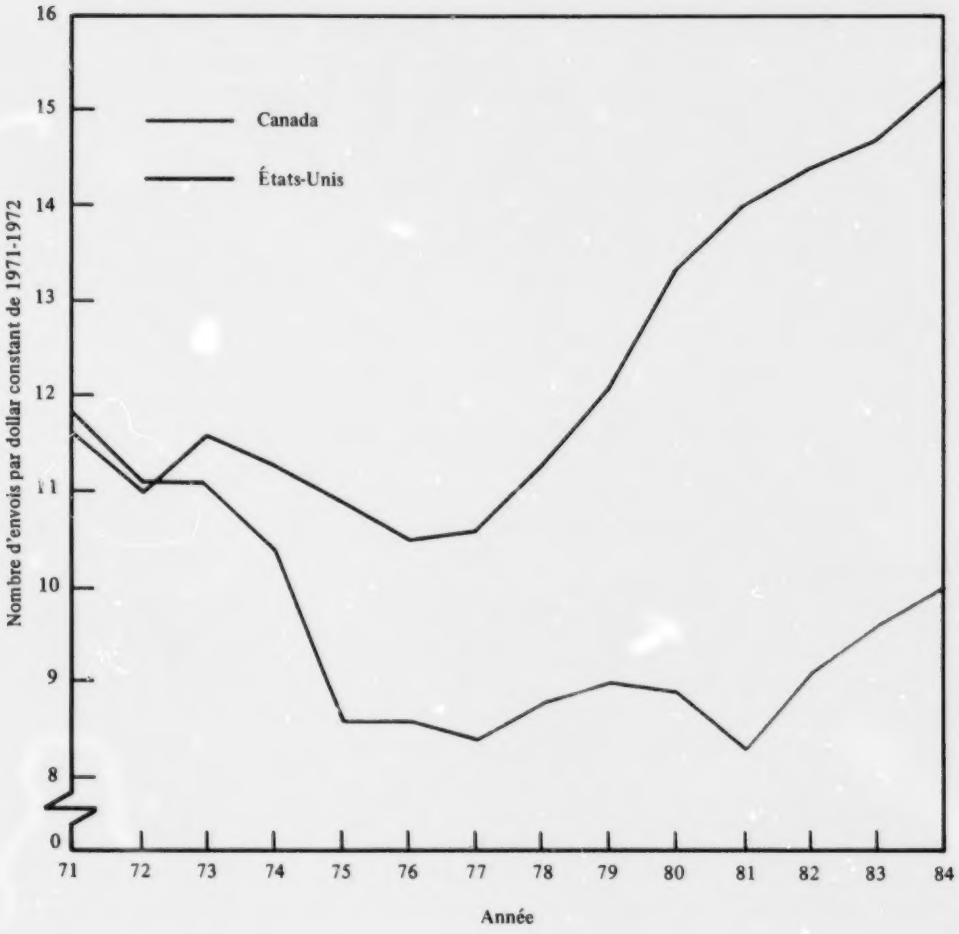
Frais de trésorerie par million d'envois traités
De 1963-1964 à 1984-1985



Il est difficile d'évaluer la productivité aux Postes canadiennes, car il n'y a pas de données précises sur les coûts et les recettes. Par conséquent, il faut se méfier des données actuelles fournies par la Société sur l'amélioration de l'efficacité du service, qui, si elles peuvent être utiles dans certains secteurs particuliers, ne peuvent néanmoins servir d'indicateurs en ce qui a trait à l'amélioration générale de la productivité. Ainsi, si l'on compare le volume total du courrier traité au total des années-personnes utilisées, il est clair qu'il y a eu une baisse importante de la productivité depuis la mécanisation des établissements et qu'elle est encore basse. On avait prévu que l'utilisation de machines capables de traiter des milliers de lettres de l'heure augmenterait de beaucoup la productivité, mais cette prédiction ne s'est pas concrétisée. De même, il semble que les machines effectuant le tri préliminaire n'aient pas non plus contribué à faire augmenter la productivité. Les gros expéditeurs peuvent obtenir des remises importantes sur l'affranchissement en effectuant eux-mêmes le tri préliminaire de leurs envois avant de les déposer au bureau de poste. Or, en dépit du fait que de plus en plus de gros expéditeurs se prévalent de ces remises et que l'équipement postal mécanisé réduise considérablement le traitement manuel de ce courrier trié préalablement, la productivité est moins élevée qu'avant la mécanisation. Il n'y a eu aucune analyse officielle de faite pour déterminer pourquoi il n'y a pas eu d'augmentation du rendement, mais il est certain que la campagne entreprise par les membres du Syndicat des postiers pour abolir le code postal n'a pas aidé.

GRAPHIQUE 11

Nombre d'envois par dollar constant de la somme globale de la rémunération et des avantages sociaux

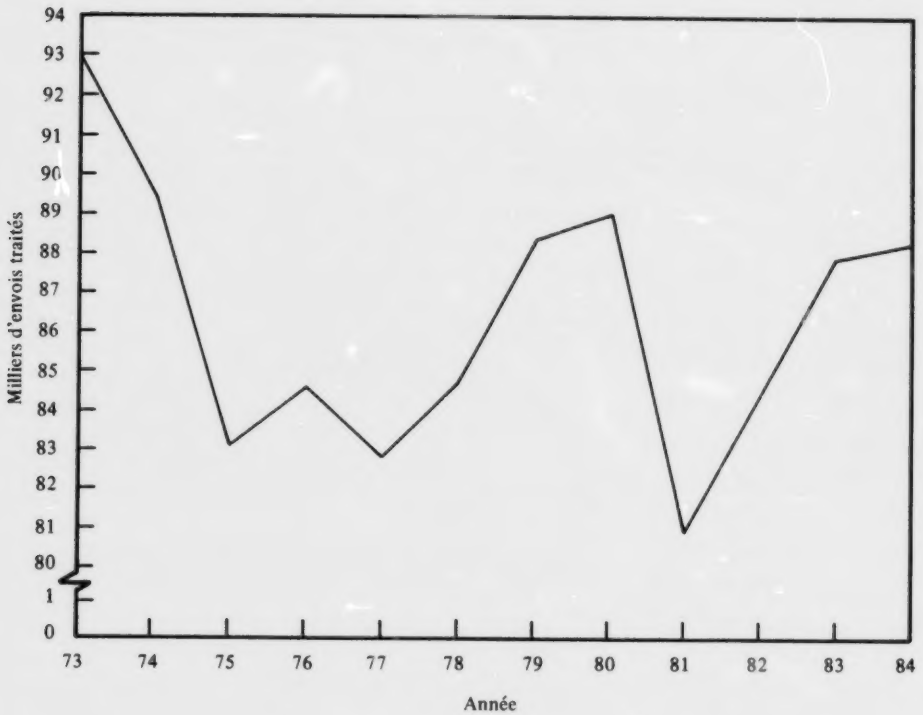


D'autre part, si la transition ne s'est pas faite sans heurts, c'est qu'il n'y a pas eu suffisamment de consultation entre les parties et parce que les employés n'ont pas reçu assez de formation. En fait, si la baisse brusque du rendement dans le traitement du courrier est uniquement attribuable à l'utilisation du nouvel équipement mécanisé, c'est dire que le niveau de productivité aurait pu au contraire augmenter si l'on avait continué à trier le courrier manuellement (voir le graphique 12).

Il est intéressant à cet égard de mentionner l'expérience de l'Administration postale australienne, dont l'administrateur délégué, M. D.H. Eltringham nous a parlé. Cette dernière, qui a mécanisé son système vers le milieu des années 60, a construit un grand établissement à Sydney, l'établissement Redfern, afin de traiter le courrier de New South Wales, état d'où viennent les plus gros volumes de courrier du pays. Cet établissement était à l'échelle de certains des grands établissements canadiens qui ont été construits plusieurs années plus tard. Les Australiens l'ont qualifié de «monstre industriel». Le rendement a baissé et les diverses tentatives pour améliorer la situation ont échoué.

GRAPHIQUE 12

Volumes d'envois traités par année-personne
De 1973-1974 à 1984-1985



L'Administration postale australienne a donc décidé en 1978 de fermer l'établissement Redfern et de décentraliser le service. Elle a dépensé près de 80 millions de dollars pour construire plusieurs petits établissements et elle a affecté un personnel d'environ 450 employés à chaque endroit. L'expérience a réussi; non seulement la qualité du service est revenue à la normale, mais les relations de travail se sont grandement améliorées.

Il ne fait aucun doute que les pratiques de certains syndicats ont ralenti le service. Prenons le cas du SPC, par exemple, où l'on procède par ancienneté pour déterminer à quel poste les postiers travailleront. Les nouveaux employés sont toujours affectés aux postes de nuit, où ils demeurent jusqu'à ce qu'ils aient acquis suffisamment d'ancienneté pour être affectés aux postes d'après-midi et, finalement, aux postes de jour. Ceci peut prendre plusieurs années et, en fin de compte, ce sont les trieurs les plus expérimentés qui sont habituellement affectés aux postes de jour, parce qu'ils ont plus d'ancienneté. Or, la plupart du courrier traité dans les bureaux de poste l'est après les heures d'affaires des établissements commerciaux et avant que les facteurs commencent leur tournée le matin suivant. En fait, il y a peu de courrier traité pendant le poste de jour. Par conséquent, de nombreux trieurs parmi les plus expérimentés sont affectés aux comptoirs, où ils vendent des timbres-poste au public. Ce n'est certainement pas là la meilleure façon de mettre à profit leurs compétences. Il n'appartient pas à la direction de se mêler des affaires internes du syndicat, mais il serait dans l'intérêt de la Société et de ses employés de mieux utiliser les membres du personnel les plus qualifiés afin d'assurer le traitement rapide de tout le courrier.

Voici un autre exemple. Il y a dans les conventions collectives des facteurs des dispositions en vertu desquelles c'est aux facteurs à plein temps que l'on offre en premier l'occasion de remplacer des employés en congé annuel ou en congé de maladie. En d'autres termes, un facteur qui a terminé son circuit peut prendre le sac de courrier d'un collègue absent et faire au moins une partie du circuit de ce dernier. Il est alors payé à temps et demi pour ce travail supplémentaire. Si cette règle n'existait pas, la Société pourrait remplacer les facteurs absents par des employés occasionnels rémunérés au taux ordinaire et économiser ainsi 50 % des frais marginaux directs de main-d'oeuvre. Étant donné le niveau élevé d'absentéisme chez les facteurs pour cause de maladie ou de blessures, cette clause restrictive coûte très cher à la Société et constitue un avantage important pour les facteurs, qu'elle incite à s'absenter le plus souvent possible.

Notons également que les facteurs sont pratiquement les seuls employés des Postes canadiennes à être rémunérés au rendement. On leur assigne des itinéraires étalonnés pour lesquels on a prévu environ huit heures de travail. La mesure de l'itinéraire se fait en tenant pour acquis, premièrement, que les employés se rendent sur les lieux en empruntant les transports en commun, deuxièmement, qu'ils prennent les pauses-café et les pauses-repas habituelles, troisièmement, qu'ils marchent à un pas normal en empruntant les trottoirs, les allées, etc. Or, en réalité, les facteurs utilisent souvent leur propre voiture, marchent rapidement et prennent des raccourcis à travers les pelouses et par-dessus les haies. Par conséquent, il n'est pas rare qu'un facteur réussisse à terminer son itinéraire en quatre ou cinq heures. Il n'y a pas lieu de s'en plaindre, (sauf que ces habitudes contrarient certains propriétaires qui n'aiment pas que l'on passe sur leur pelouse) du moment que l'employé a fait tout le travail demandé au taux de rémunération négocié. Toutefois, la clause qui leur accorde la priorité pour les heures supplémentaires, qui a également fait l'objet de négociations, a des conséquences plus sérieuses. Il y a en effet lieu de se plaindre lorsqu'un facteur qui est rémunéré pour un poste de huit heures et termine son travail en quatre ou cinq heures, profite du temps qui lui reste pour distribuer le courrier sur l'itinéraire d'un collègue absent, en étant payé à temps et demi.

Ce système risque également de retarder la livraison du courrier. En effet, si l'on remplace un facteur absent par un employé occasionnel par exemple, on peut être presque certain que la distribution se fera pratiquement aux mêmes heures qu'en temps normal. Le fait qu'on soit obligé d'offrir la possibilité de faire des heures supplémentaires signifie que le courrier d'un itinéraire sans titulaire ne sera pas distribué avant que le remplaçant ait terminé ses propres tâches. Ceci ne pose pas vraiment de problème dans le cas des itinéraires résidentiels, mais peut avoir de graves conséquences dans le cas des itinéraires d'affaires et donne d'autres raisons de critiquer la Société et son personnel.

L'amélioration de la productivité doit devenir l'objectif principal de tous les employés de la Société canadienne des postes, depuis ceux des plus hauts paliers de la direction en passant par ceux des divers paliers de gestion (qui sont d'ailleurs trop nombreux) et jusqu'aux surveillants du premier échelon, aux postiers et aux facteurs. Lorsqu'ils se seront fixé cet objectif, il s'ensuivra une amélioration du service. Un fait qui a été signalé à l'attention du Comité a d'ailleurs renforcé sa conviction à cet égard. Un cadre intermédiaire a raconté aux membres du Comité qu'il avait obtenu beaucoup de succès dans une grande succursale postale, lorsqu'il était jeune superviseur, en accordant diverses faveurs à ses employés pour les motiver. Non seulement leur productivité a beaucoup augmenté, mais ils se sont absentés moins souvent et ont présenté moins de griefs qu'avant le début de l'expérience. Malheureusement, il a fallu y mettre un terme, car le superviseur en question permettait aux travailleurs de nuit de rentrer chez eux tôt, lorsque leur travail était

terminé, et l'on s'est rendu compte que le fait que certains travailleurs quittent avant d'autres perturbait le service. Cette expérience prouve néanmoins que les primes d'encouragement bien pensées, si elles étaient offertes à l'ensemble de l'effectif, pourraient se révéler d'utiles outils pour améliorer la productivité et le service.

Compte tenu de ce qui précède et des remarques faites dans la partie sur les relations du travail, le Comité recommande:

33. **Que la Société procède à une étude le plus tôt possible afin de déterminer quels seraient la taille idéale des établissements postaux et les meilleurs endroits où les installer, pour mieux servir le public.**

34. **Que la Société étudie le réseau de ses installations postales en tenant compte des données actuelles sur la démographie et procède ensuite aux modifications nécessaires pour en arriver à assurer un service de qualité acceptable.**

35. **Que la Société étudie l'utilisation des primes d'encouragement et mette l'accent sur le rôle du chef d'équipe pour améliorer le rendement et le moral des employés, en particulier dans le secteur du traitement du courrier.**

36. **Que la Société continue à assurer l'exploitation des bureaux auxiliaires par contrat et qu'elle étudie la possibilité de confier un plus grand nombre de ses services à des entrepreneurs.**

37. **Que la Société réduise le nombre des heures supplémentaires par une meilleure utilisation de ses ressources humaines, c'est-à-dire en réorganisant l'affectation du personnel aux divers postes de travail et en ayant recours aux travailleurs à temps partiel et aux occasionnels lorsqu'il y a un surplus de travail.**

38. **Que la Société revoit son régime des primes à l'initiative afin de s'assurer qu'il encourage suffisamment les employés à faire des suggestions qui amélioreront la productivité, et qu'il leur accorde la reconnaissance voulue.**

I. Concurrence: Société canadienne des postes vs secteur privé

Les syndicats des Postes et certains membres de la direction soutiennent que la Société canadienne des postes devrait être libre de concurrencer les entreprises du secteur privé, même dans des domaines non postaux, afin d'optimiser ses recettes et d'assurer sa survie. Une démarche a été faite en ce sens avec l'expérience menée de concert avec Distribution aux consommateurs, dont les catalogues pouvaient être consultés dans les bureaux de poste. Des pressions ont été faites également sur le gouvernement pour le règlement des factures, les services financiers, l'emballage des colis, la vente d'articles accessoires comme des souvenirs et des entiers postaux. On a présumé que ces tentatives commerciales seraient profitables à la Société, mais aucune preuve concrète n'a été fournie à l'appui; il faudrait pour les réaliser d'importants investissements en main-d'oeuvre et en installations. En outre, si la Société continuait de recevoir les subventions nécessaires pour poursuivre ses opérations pendant qu'elle tente sa chance sur d'autres marchés, cela risquerait d'être considéré comme une concurrence déloyale opposée au secteur privé. En effet, le Comité se joint à certains des concurrents de la Société qui sont d'accord avec l'idée de ces tentatives commerciales, mais qui insistent pour que le gouvernement exige de la Société qu'elle parvienne d'abord à s'autofinancer, avant de lui permettre de tenter de nouvelles expériences commerciales, de sorte que ces dernières ne soient pas financées avec les deniers publics.

Le Comité estime que les Postes canadiennes doivent consacrer tous leurs efforts à donner aux Canadiens un service de qualité acceptable, avant de se lancer dans de nouvelles activités. Il recommande donc:

39. Que la Société soit autorisée à concurrencer le secteur privé sur de nouveaux marchés, pourvu que sa concurrence soit loyale, c'est-à-dire que ses prix et ses tarifs soient honnêtes et qu'elle ne bénéficie pas de subventions gouvernementales.

J. La poste aux colis

Comme on l'a fait remarquer plus tôt, les Postes canadiennes ont perdu d'importants volumes de colis au cours des vingt-cinq dernières années. La Société a planifié de très gros investissements afin d'essayer de récupérer la part de ce marché vraisemblablement perdue au profit des messageries des compagnies ferroviaires, des compagnies aériennes, des compagnies d'autobus et d'autres transporteurs privés. Elle n'a toutefois pas prouvé au Comité que ces investissements se justifieraient compte tenu des recettes qu'ils rapporteraient.

Le Comité recommande donc:

40. Que la Société ne fasse aucun investissement pour le service de la poste aux colis qui nécessiterait un remboursement s'étendant sur plus de trois ans.

K. La technologie et l'avenir des Postes canadiennes

Le service postal a subi de nombreuses transformations au cours de son existence, par suite des progrès technologiques. Il a utilisé de nombreux modes de transport, des plus primitifs aux plus perfectionnés. Les modes de communication ont également changé avec l'avènement des télécommunications. Le télégraphe et le téléphone n'ont pas éliminé les services postaux, mais ont influé directement sur le taux de croissance des volumes de courrier. Néanmoins, le volume des messages transmis sur support de papier a continué d'augmenter en dépit du fait que l'on utilise sans cesse de nouvelles techniques de communication, quoiqu'il ait baissé sur l'ensemble du marché des communications.

Des progrès inouïs réalisés dernièrement dans le domaine de la micro-électronique offrent d'incroyables possibilités de transmission ultrarapide de l'information qui nous amènent à nous demander quel sera le rôle du service postal au XXI^{e} siècle lorsque l'utilisation des systèmes micro-électroniques sera très répandue et que leur prix sera moins élevé.

Aujourd'hui, les bureaux modernes peuvent communiquer directement d'ordinateur à ordinateur, soit en ayant recours à la mémoire électronique ou aux imprimés. Certains systèmes possèdent leur propre «boîte aux lettres» électronique qui conserve en mémoire les messages reçus jusqu'à ce que le destinataire les réclame et qui peut même les emmagasiner pour consultation ultérieure. Ces ordinateurs sont reliés à des imprimantes ultrarapides qui peuvent produire des documents sur papier presque instantanément si on en a besoin pour les dossiers. On peut même s'attendre d'ici peu à ce que des systèmes techniques encore plus perfectionnés soient utilisés pour l'envoi des factures, des relevés et d'autres messages échangés entre les entreprises, sans qu'il soit nécessaire d'avoir recours au service postal ou à des messageries privées.

Les grandes entreprises estimeront peut-être bientôt qu'il est plus économique d'envoyer leurs factures par voie électronique et de recouvrer leurs paiements par virement de fonds électronique. Déjà, nombre de petites entreprises ont organisé leurs opérations de façon à remettre leurs factures avec les biens commandés et à recouvrer par la même occasion les paiements de commandes antérieures, évitant ainsi d'avoir recours au service postal. Bref, le courrier d'affaires, qui constitue maintenant plus de 80 % des volumes de courrier, est très vulnérable aux changements technologiques. Cela risque d'avoir de sérieuses conséquences pour le service postal.

Les consommateurs également peuvent profiter des progrès technologiques pour passer outre le service postal. Ainsi, ils peuvent utiliser le téléphone ou d'autres moyens de communication électroniques pour autoriser des retraits de leur compte en banque afin de régler leurs factures. Il est évident que le gouvernement ne peut légiférer pour ralentir les progrès de la technologie tout comme il ne peut empêcher que de nouvelles découvertes techniques influent sur l'utilisation du service postal.

Le système postal est conçu pour acheminer des documents sur papier, qu'il s'agisse de lettres, de factures, de périodiques ou de dépliants. Certains de ces envois sont moins touchés par les progrès technologiques. Il ne fait aucun doute par exemple que l'on continuera d'avoir recours au système postal pour acheminer les magazines, les livres et les journaux dans un avenir prévisible. Toutefois, il se peut que la croissance de ce volume de courrier soit limitée en raison des changements qui surviennent dans notre style de vie et de la télévision. En outre, pour la publicité, la concurrence des médias continuera d'augmenter et de limiter les volumes de courrier publicitaire de troisième classe que la Société aurait pu espérer traiter.

La Société se trouve maintenant dans une situation ambiguë. En effet, son avenir est incertain sur le marché et on lui demande d'offrir un produit de moins en moins utile. Placée dans la même situation, une entreprise du secteur privé chercherait à se diversifier, de façon à ne pas tout miser sur ses gammes de produits les plus vulnérables. Cependant, la raison d'être de la Société canadienne des postes est d'offrir un service particulier aux Canadiens, et cette dernière n'a pas le mandat nécessaire, en vertu de la loi ou dans ses faits, pour se diversifier en lançant des produits non postaux. Selon certains, sa fonction de «transmetteur» de messages lui donne le droit d'étendre ses activités dans des secteurs comme le courrier électronique. Les Postes canadiennes ont déjà lancé Telepost, Intelpost et Envoypost comme systèmes de transmission non classiques de messages sur support de papier. De l'avis de certains membres de la haute direction, la Société pourrait encore aller plus loin en assurant la transmission de messages électroniques sans support de papier, en acquérant par exemple son propre système de communication par satellite.

Ce genre de projet exige cependant l'investissement d'un capital énorme et entraîne des risques importants. Il pose également de sérieux problèmes quant aux politiques gouvernementales. Les Postes devraient-elles entrer sur un marché déjà — ou du moins qui pourrait être — bien desservi par le secteur privé, en particulier si elles doivent pour cela continuer d'être subventionnées ou puiser largement à même les deniers publics? D'autre part, si elles dépendent toujours des subventions fédérales, le gouvernement devrait-il leur permettre de faire concurrence à d'autres compagnies canadiennes pour obtenir une part des marchés en question?

La réponse du Comité à ces questions est un «Non!» catégorique. L'idée même que la SCP entre sur le marché des télécommunications, déjà très bien desservi par d'autres entreprises, est injustifiable quand on pense qu'elle a déjà du mal à remplir son rôle essentiel qui est d'assurer un service rapide et fiable de livraison du courrier. Par ailleurs, elle a déjà indiqué dans ses plans d'entreprise qu'un tel projet nécessiterait des investissements de l'ordre de 791 millions de dollars (et c'est là une estimation modeste) qui ne rapporteraient que très peu les cinq premières années. C'est dire qu'en outre d'avoir à rembourser sa dette d'emprunt, la Société serait littéralement écrasée sous la charge des frais généraux. Nul doute que dans les circonstances, la date limite fixée pour atteindre le seuil de rentabilité serait repoussée indéfiniment. Le Comité considère cette hypothèse inacceptable; la Société ne devrait pas être autorisée à se lancer dans le nouvelles entreprises aussi ambitieuses tant qu'elle n'aura pas réussi à donner un service de qualité acceptable, sans subvention. Et même une fois qu'elle y sera parvenue, il faudrait avant de l'y autoriser, étudier la situation en se fondant sur les critères habituels de rentabilité qui s'appliquent en affaires.

Le conseil d'administration, la direction et les employés de la Société canadienne des postes ont tous intérêt à ce que cette dernière poursuive ses activités bien au-delà de l'an 2000. Habituellement, la survie d'une entreprise suppose sa croissance continue ou du moins le maintien du statu quo. Il n'est guère intéressant d'envisager une régression, en particulier quand il s'agit d'une entreprise qui ne peut pas accroître ses profits en réduisant ses opérations. Pour l'instant, la Société continue de voir ses volumes de courrier augmenter légèrement, mais surtout ceux du courrier publicitaire de troisième classe sans adresse, communément appelé par le public «junk mail» (courrier importun). La croissance dans les volumes de courrier observée l'année dernière est attribuable en grande partie à une augmentation de 25 % du volume des envois sans adresse de troisième classe, ce qui ne représente qu'une augmentation de 5,4 % des recettes totales de la Société. Quant aux volumes des envois de première classe, de deuxième classe, des envois sans adresse de troisième classe et des envois de quatrième classe, ils n'ont pratiquement pas changé.

Il faut reconnaître que la Société a fait des efforts par le passé pour améliorer l'efficacité de ses opérations. Désireuse de conserver la plus grande part possible de son marché en dépit des changement technologiques et de la concurrence toujours croissante des transporteurs, elle a investi d'importantes sommes dans la mécanisation de ses établissements vers le milieu des années 70. Elle sera peut-être tentée de nécaniser davantage ses opérations au fur et à mesure que de nouvelles possibilités se présenteront. Toutefois, l'entreprise n'a pas réussi à régler ses problèmes et l'organisation s'en ressent. Les grèves légales, les arrêts de travail non autorisés, le courrier mal acheminé, les retards dans la livraison, les envois perdus et les dommages causés au courrier de même que les frais d'exploitation très élevés, l'ont obligée à compter essentiellement sur les subventions du gouvernement pour établir son budget. Si la situation continue, l'organisation demeurera très vulnérable face aux progrès technologiques qui permettent aux entrepreneurs d'offrir des services toujours plus concurrentiels.

Le Comité recommande donc:

41. **Pour les bénéficiaires qui le désirent, que le gouvernement autorise des virements de fonds directs pour le paiement des prestations en vertu de ses programmes sociaux, afin d'assurer que les paiements soient reçues à temps.**

42. **Que la Société n'entre pas sur le marché des télécommunications, mais qu'elle profite des progrès réalisés dans ce domaine qui peuvent être appliqués au système postal afin d'en améliorer la qualité, à la condition néanmoins que cela puisse être réalisé économiquement.**

L. Mission confiée par la loi

Le Comité s'est vu confier le mandat d'évaluer la mission confiée aux Postes canadiennes en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*. Cette dernière renferme certaines faiblesses qui doivent être étudiées. Les plus flagrantes sont sans doute celles que l'on constate dans la définition de la mission de la Société. Cette dernière est exprimée de façon ambiguë, et l'on en retrouve des bribes dans divers articles à partir de l'article 5 qui est cité dans l'introduction du présent rapport. La loi sur le service postal américain, au contraire, nous donne un exemple de loi bien rédigée et précise. Elle définit la mission du service postal américain dans plusieurs articles mais, contrairement à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, chaque article traite en détail d'un point particulier et l'ensemble des articles donne une définition complète, cohérente et claire de la mission de l'entreprise.

À titre d'exemple, l'article 101 de la loi sur le service postal américain définit la «politique du service postal» comme suit:

> a) L'Administration postale des États-Unis . . . est essentiellement tenue d'assurer des prestations postales visant à unir les diverses régions du pays en acheminant le courrier personnel, éducatif, littéraire, de même que le courrier d'affaires de ses habitants. Elle doit fournir un service rapide, fiable et efficace aux clients de tous les secteurs et aux habitants de toutes les régions du pays. Les coûts que représentent l'établissement et l'exploitation du service postal doivent être fixés de façon à ne pas nuire à la qualité de l'ensemble du service donné à la population . . .
>
> b) . . . Aucun petit bureau de poste ne sera fermé pour la seule raison qu'il n'est pas rentable, car le Congrès tient particulièrement à ce que de bonnes prestations postales soient assurées aussi bien aux résidents des régions urbaines qu'à ceux des régions rurales.
>
> c) En tant qu'employeur, l'Administration postale doit rémunérer ses employés et ses agents à des taux comparables à ceux qui sont accordés dans le secteur privé de l'économie aux États-Unis . . .

Contrairement au monopole qu'exerce la Société canadienne des postes, celui de l'Administration postale américaine renferme des dispositions précises à l'égard des services de messageries privées. La loi des États-Unis prévoit entre autres que les lettres distribuées par des messageries privées doivent être affranchies aux moyens de timbres, aux tarifs exigibles selon le type d'envoi et son poids. Les timbres doivent être oblitérés par les services privés, qui doivent également dater la lettre. De cette façon, l'Administration postale américaine encaisse autant d'argent avec les lettres acheminées par des messageries privées qu'avec les envois acheminés par le service postal.

Pour aider l'Administration postale à remplir sa mission, la loi des États-Unis a donné à la Commission les outils nécessaires. Ainsi, l'article 3621 précise que les gouverneurs de l'Administration postale américaine, c'est-à-dire ses administrateurs, sont autorisés à établir des classes de courrier raisonnables et équitables, de même qu'a fixer des taux d'affranchissement et des droits de services postaux raisonnables et équitables, conformément aux dispositions du chapitre . . . Les tarifs et les droits postaux doivent fournir des recettes suffisamment élevées pour que le total du revenu estimatif et des crédits budgétaires accordés au service postal égale presque le total des coûts estimatifs

d'exploitation du service postal. Aux fins de cet article, le «total des coûts estimatifs» englobe . . . les frais d'exploitation, la dépréciation des installations et du matériel, le remboursement de la dette . . . et des dispositions financières raisonnables pour les situations d'urgence.

De même, la loi sur le service postal des États-Unis est assez claire quant au rôle et à la responsabilité de son conseil des gouverneurs. Ainsi, l'article 202 de la Loi sur le service postal prévoit que:

> L'Administration postale exercera ses pouvoirs sous la direction d'un conseil de gouverneurs composé de onze membres . . . dont neuf sont nommés par le président, sur les conseils et avec l'approbation du Sénat, et dont tout au plus cinq adhérent au même parti politique . . . Les gouverneurs doivent être choisis pour défendre les intérêts du grand public et ne doivent pas se servir du service postal pour défendre les intérêts de groupes particuliers . . . Ce sont eux qui nomment le «Postmaster General», qui a droit de vote au sein du Conseil . . . , et ils ont le pouvoir de le démettre de ses fonctions. Le «Postmaster General» est le président-directeur général du Service postal.

Le Comité est d'avis que si le mandat confié à la Société par la loi était formulé clairement, cela aiderait cette dernière à améliorer sensiblement son rendement. Par conséquent, le Comité recommande:

> **43. Que la *Loi sur la Société canadienne des postes* soit modifiée de façon à décrire clairement la mission de la Société, conformément aux recommandations du présent rapport, et de façon à rendre le conseil d'administration responsable de la réalisation de cette mission et à lui donner pour ce faire les pouvoirs nécessaires.**

PARTIE IV

Conclusion et résumé des recommendations

La Société a besoin d'un peu plus d'autonomie par rapport au gouvernement et de continuité dans son administration. Les ministres chargés de la représenter devant le Parlement se sont succédés à un rythme effréné; en effet, depuis 1970, ils ne sont pas demeurés à leur poste plus de vingt-deux mois en moyenne, durée à peine suffisante pour se rendre compte de la complexité des problèmes que pose la gestion d'une entreprise de cette envergure. En effet, l'exploitation du service postal canadien pose au gouvernement le problème de gestion sans doute le plus grave après celui de l'économie. Il faut donc laisser au ministre de tutelle le temps de se familiariser avec tous les aspects de la direction de l'entreprise et de comprendre ses problèmes.

Le conseil d'administration de la Société n'est que moyennement efficace. Il possède moins de pouvoirs qu'en ont généralement les conseils d'administration d'entreprises privées. Le président-directeur général est nommé par le gouvernement plutôt que par les membres du conseil, en outre, ces derniers ne sont pas tenus par la loi, comme c'est le cas aux États-Unis, de défendre les intérêts de la Société uniquement. Le conseil actuel compte deux syndicalistes dont un représente un syndicat des Postes. Il convient de signaler ici que la présence de ce dernier a causé d'inutiles frictions au sein du conseil.

La Société a besoin d'un conseil d'administration plus fort. Les syndicalistes membres devraient être choisis parmi les gestionnaires et les représentants syndicaux les plus expérimentés du pays. Les syndicalistes membres du conseil ne devraient pas appartenir aux syndicats représentant les employés des Postes. La direction devrait en outre rendre compte au conseil de son travail. Pour ce faire, le conseil doit avoir le pouvoir d'embaucher et de congédier le président-directeur général, de même que de modifier ses émoluments. Il est en outre important que les membres du conseil comprennent bien la mission que l'actionnaire principal a confiée à la Société et dont ils sont eux-mêmes responsables vis-à-vis du gouvernement.

Depuis au moins quinze ans, nombres de Canadiens sont mécontents de la qualité du service des Postes canadiennes. L'une des mesures prises pour tenter de régler le problème a été de créer la Société. Beaucoup de progrès ont été faits, mais l'objectif principal n'a pas été atteint. En effet, l'intérêt du public passe encore après celui de la Société et de ses employés. Ainsi, pendant que le Comité d'examen menait son enquête, la Société a décidé de lancer de nouveaux programmes et une nouvelle campagne de publicité afin de convaincre le public qu'elle travaille dans son intérêt, alors que le service essentiel ne s'améliore toujours pas.

Si elle donnait un service satisfaisant au public, la Société devrait voir augmenter le volume de ses envois de première classe et de deuxième classe, même si sa part du marché total des communications risque de continuer à diminuer en raison des nouveaux modes de communication amenés par les progrès technologiques.

En fait, si la Société veut survivre dans les années 2000, il est indispensable que la direction et les employés collaborent étroitement et mettent fin à l'hostilité et à la méfiance qui règnent actuellement dans leurs relations. Il doivent se rendre compte que l'avenir de l'un et celui de l'autre sont indissolublement liés. Si les Canadiens n'obtiennent pas d'ici peu la qualité de service qu'ils

désirent et dont ils ont besoin, à un prix raisonnable, ils auront recours de plus en plus à d'autres modes de communication plus concurrentiels, au détriment de la Société, qui risque en fin de compte de disparaître. Certains qualifient déjà les Postes canadiennes de dinosaure en voie d'extinction.

Dans les autres pays industrialisés, le système postal est rentable et semble très bien fonctionner. Il n'y a pas de raison pour que la Société canadienne des postes ne puisse en faire autant si la direction et les employés unissent leurs efforts et visent le même but. Il faudra pour y arriver que les cadres de la direction et les dirigeants des syndicats prennent les rênes et rétablissent graduellement la situation. Il doit y avoir un effort concerté en vue d'améliorer le milieu de travail et les méthodes de traitement du courrier. Il faut également relever le moral des employés de sorte qu'ils ne soient plus gênés d'admettre qu'ils travaillent à la Société.

Il faut viser l'autosuffisance économique; d'autres administrations postales, notamment celles de l'Australie et des États-Unis, estiment que c'est important, que c'est réalisable et que c'est à l'avantage de l'entreprise. Aucune de ces administrations n'a les mêmes problèmes que les Postes canadiennes dans ses relations avec les employés. Il faut assainir les relations de travail sans tarder si l'on veut pouvoir atteindre tous les objectifs de la mission initiale de la Société d'ici à 1990, faute de quoi le Comité d'examen recommandera l'abolition graduelle du monopole des Postes canadiennes qui deviendront alors un service de livraison de dernier recours.

Si la Société désire survivre en tant qu'entreprise, elle doit absolument faire porter ses efforts sur l'amélioration du service, et ceci ne peut se faire que si la direction et les employés concertent leurs efforts. Or, il faudra que leurs relations s'améliorent sensiblement pour que ce travail d'équipe soit efficace. La fusion des nombreux syndicats des Postes aiderait énormément à améliorer les communications entre les deux parties. Il faudra des efforts concertés pour assainir le milieu de travail et pour chercher de nouvelles méthodes plus efficaces pour traiter le courrier.

Il n'est pas déraisonnable d'envisager le partage des bénéfices avec les employés une fois que le système postal sera rentable. Le rendement peut être encouragé par des primes et par la participation aux bénéfices, et c'est justement là un des avantages d'une société d'État par rapport à un ministère. Entre temps, il faudrait chercher d'autres moyens d'encourager les employés, de stimuler leur intérêt au travail et de les motiver à bien faire celui-ci.

La Société devrait pouvoir mieux gérer ses biens afin de réaliser le plus d'économies possibles et d'optimiser le service à la clientèle. Elle devrait peut-être, notamment, fermer les grands établissements postaux et en ouvrir de plus petits, mieux situés pour répondre aux besoins de la population. Il est trop tôt encore pour songer à la privatisation et pour que la Société fasse un emprunt à titre d'organisme indépendant, tant qu'elle n'aura pas commencé à rentabiliser ses activités.

La prospérité de la Société canadienne des postes repose essentiellement sur la continuité dans l'administration du ministre de tutelle et sur un conseil d'administration fort, réunissant une équipe compétente déterminée à fournir un service fiable et à promouvoir un bon esprit de collaboration entre la gérance et les employés. Ainsi la direction et le personnel pourraient se fixer ensemble des objectifs communs et travailler à leur réalisation. Les Canadiens ne sont pas déraisonnables; ils sauront reconnaître les efforts déployés si la situation change et si le service s'améliore, et seront disposés à payer un prix juste pour en bénéficier. Si la Société peut offrir un bon service à un prix raisonnable, non seulement elle survivra, mais elle prospérera. Toutefois, si les relations patronales-syndicales ne s'améliorent pas considérablement, le service ne s'améliorera pas, les coûts continueront à augmenter rapidement et les Canadiens délaisseront le système postal pour se tourner vers d'autres moyens de communication.

Résumé des recommandations

Le Comité recommande:

1. Que le premier objectif de la Société soit de fournir un service toujours fiable dans des délais de livraison acceptable en ce qui concerne les envois de première et de deuxième classes.

2. Que les délais de livraison jugés acceptables pour les envois de première et de deuxième classes soient fixés à deux jours au maximum dans le cas du courrier local, c'est-à-dire le courrier déposé et livré dans une même municipalité; à trois jours au maximum dans celui du courrier interrégional, c'est-à-dire le courrier déposé et livré à l'intérieur d'une même province; et à quatre jours au maximum dans celui du courrier national, c'est-à-dire le courrier acheminé d'un océan à l'autre.

3. Que la Société canadienne des postes affiche, à la vue du public, dans tous les bureaux de poste, les normes de livraison applicables aux diverses classes de courrier et indique jusqu'à quel point ces délais ont été respectés, dans le rapport trimestriel qu'elle est tenue de publier conformément à la *Loi sur l'administration financière*.

4. D'obliger en vertu de la loi tous les entrepreneurs chargés de transporter des envois pour le compte des Postes canadiennes à accorder au courrier la priorité première.

5. Que la Société perfectionne son système d'évaluation du respect des délais de manière qu'il permette de connaître la période s'écoulant entre la levée des envois dans les boîte aux lettres et leur remise aux destinataires; et que, pour garantir une plus grande objectivité, cette évaluation soit effectuée par des chercheurs externes, donc indépendants, aux termes de contrats valables pour trois ans mais non renouvelables.

6. D'accorder plus d'importance aux vérifications internes, lesquelles visent à déterminer si l'exploitation de la Société respecte ses politiques globales relatives au service, et à l'évaluation de l'efficacité des systèmes et des lignes directrices concernant le traitement et la livraison du courrier. Il serait préférable de charger un vérificateur externe d'évaluer l'efficacité des procédés de vérification interne. Il faudrait en outre assurer la présence des vérificateurs internes au sein des divisions et veiller à ce qu'ils relèvent de l'administration centrale et rendent compte au comité de vérification du conseil d'administration au moins une fois par année.

7. Que la Société accorde la priorité à l'élargissement et à la commercialisation des services actuels.

8. De consulter les collectivités des régions urbaines qui ne bénéficient pas de services quotidiens de distribution du courrier par facteur, en vue de leur offrir le choix entre un service de distribution par facteur assuré tous les deux jours et un service quotidien assuré au moyen des boîte aux lettres groupées ou communautaires ou de cases postales.

9. Que la Société, dès qu'elle sera financièrement autonome, cesse d'exiger des usagers du service postal le paiement de droits en contrepartie de la location de cases postales, dans les endroits ne bénéficiant pas du service de distribution par facteur.

10. Que la privatisation ne soit pas envisagée pour l'instant, mais qu'elle le soit cependant si les Postes canadiennes n'ont pas réussi en 1990 à atteindre leurs objectifs de service et d'autofinancement.

11. Que le privilège exclusif de la Société pour la distribution du courrier de première classe soit maintenu jusqu'en 1990 et qu'il soit par la suite prolongé, à la condition que cette dernière puisse prouver qu'elle fournit un service fiable, efficient et efficace et qu'elle atteint le seuil de rentabilité. Advenant le cas d'arrêts de travail ou de lock-outs imposés par l'employeur, le privilège exclusif sera suspendu durant tout le temps que le service sera interrompu.

12. Que l'on revoie la composition du conseil d'administration de la Société canadienne des postes et qu'il soit investi de plus de pouvoirs.

13. Que les membres du conseil soient des cadres supérieurs d'expérience.

14. Que les responsabilités du président du conseil soient semblables à celles de ses homologues du secteur privé, qu'il s'agisse de rendre compte aux actionnaires des activités de la Société ou de la participation du conseil aux opérations de la Société.

15. Que la direction soit tenue entièrement responsable de ses agissements devant le conseil.

16. Que le Conseil ait le droit d'élire et de congédier le président-directeur général, de même que de modifier ses émoluments.

17. Que l'objectif de la Société d'atteindre l'autonomie financière soit maintenu, ceci afin de soulager les contribuables du fardeau de devoir subventionner les usagers de la Poste autrement que par les subventions prévues par le Parlement.

18. Que le gouvernement du Canada rembourse à la Société tous ses frais liés aux envois franc de port et lui accorde des compensations financières pour les pertes qu'elle subit en maintenant l'universalité du service.

19. Que la Société soit autorisée à gérer les fonds de façon à pouvoir toucher de l'intérêt sur ses fonds de caisse et, d'autre part, que le gouvernement lui fasse payer de l'intérêt sur les emprunts à court terme qu'il lui accorde.

20. Que la Société soit encouragée, une fois qu'elle aura atteint le seuil de rentabilité, à faire ses propres emprunts de capitaux par le truchement des institutions financières du secteur privé, et qu'elle soit tenue de justifier ses dépenses en capital en fonction des coûts-avantages ou de l'interfinancement.

21. Que les augmentations des tarifs de port proposées par la Société soient réglementées par un organisme distinct et que cette tierce partie s'en tienne à respecter le mandat de la Société au regard de l'autonomie financière.

22. Que l'on ne puisse faire opposition aux décisions de l'organisme de réglementation devant le Cabinet.

23. Que la Société, de concert avec ses syndicats, cherche à élaborer de nouvelles méthodes de consultation et de collaboration qui permettront le règlement des questions importantes pour l'un ou l'autre des groupes sans faire appel à la procédure de grief.

24. Que la Société et ses principaux syndicats cherchent ensemble des moyens d'améliorer la qualité de vie au travail dans les établissements postaux et qu'ils étudient la possibilité de mettre au point un système de primes à l'initiative pour récompenser les employés qui contribuent à améliorer la productivité de l'organisation.

25. Que la Société travaille en étroite collaboration avec ses syndicats les plus importants en vue de déterminer quels sont les secteurs de travail dangereux et quels sont les dangers auxquels sont exposés les employés, et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la sécurité sur les lieux de travail et protéger la santé des employés.

26. Que la Société prenne des mesures lors des négociations avec les syndicats des Postes afin d'éliminer les clauses restrictives qui nuisent à l'efficacité des opérations.

27. Que la Société, en collaboration avec les syndicats, ramène les taux d'absentéisme à ceux que l'on retrouve habituellement dans le secteur privé.

28. Que la Société étudie la structure de la gestion afin de réduire le nombre de niveaux entre les employés et la haute direction.

29. Que la Société crée une école d'enseignement où elle donnera à son personnel des cours de supervision, de gestion et des cours de formation spécialisée, conduisant à l'obtention d'un certificat équivalent à un diplôme.

30. Que la Société se fixe comme priorité d'établir des programmes permanents de formation sur le tas rigoureuse.

31. Que l'on prenne des mesures tendant à fusionner et réduire ainsi le nombe des syndicats de la Société.

32. Que le gouvernement mette sur pied un système visant à assurer l'acheminement du courrier en cas de crise nationale.

33. Que la Société procède à une étude le plus tôt possible afin de déterminer quels seraient la taille idéale des établissements postaux et les meilleurs endroits où les installer, pour mieux servir le public.

34. Que la Société étudie le réseau de ses installations postales en tenant compte des données actuelles sur la démographie et procède ensuite aux modifications nécessaires pour en arriver à assurer un service de qualité acceptable.

35. Que la Société étudie l'utilisation des primes d'encouragement et mette l'accent sur le rôle du chef d'équipe pour améliorer le rendement et le moral des employés, en particulier dans le secteur du traitement du courrier.

36. Que la Société continue à assurer l'exploitation des bureaux auxiliaires par contrat et qu'elle étudie la possibilité de confier un plus grand nombre de ses services à des entrepreneurs.

37. Que la Société réduise le nombre des heures supplémentaires par une meilleure utilisation de ses ressources humaines, c'est-à-dire en réorganisant l'affectation du personnel aux divers postes de travail et en ayant recours aux travailleurs à temps partiel et aux occasionnels lorsqu'il y a un surplus de travail.

38. Que la Société revoit son régime des primes à l'initiative afin de s'assurer qu'il encourage suffisamment les employés à faire des suggestions qui amélioreront la productivité, et qu'il leur accorde la reconnaissance voulue.

39. Que la Société soit autorisée à concurrencer le secteur privé sur de nouveaux marchés, pourvu que sa concurrence soit loyale, c'est-à-dire que ses prix et ses tarifs soient honnêtes et qu'elle ne bénéficie pas de subventions gouvernementales.

40. Que la Société ne fasse aucun investissement pour le service de la poste aux colis qui nécessiterait un remboursement s'étendant sur plus de trois ans.

41. Pour les bénéficiaires qui le désirent, que le gouvernement autorise des virements de fonds directs pour le paiement des prestations en vertu de ses programmes sociaux, afin d'assurer que les paiements soient reçus à temps.

42. Que la Société n'entre pas sur le marché des télécommunications, mais qu'elle profite des progrès réalisés dans ce domaine qui peuvent être appliqués au système postal afin d'en améliorer la qualité, à la condition néanmoins que cela puisse être réalisé économiquement.

43. Que la *Loi sur la Société canadienne des postes* soit modifiée de façon à décrire clairement la mission de la Société, conformément aux recommandations du présent rapport, et de façon à rendre le conseil d'administration responsable de la réalisation de cette mission et à lui donner pour ce faire les pouvoirs nécessaires.

Number/
Numéro

2

Rapport du Comité chargé d'examiner la mission et la productivité de la Société canadienne des postes

ANNEXES

RAPPORT

du

COMITÉ CHARGÉ D'EXAMINER LA MISSION ET LA PRODUCTIVITÉ

de la

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

Novembre 1985

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1985

En vente au Canada par l'entremise de nos

agents libraires agréés
et autres librairies

ou par la poste auprès du:

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT33-6/1-1985-2 au Canada: 14,95 $
ISBN 0-660-53119-4 à l'étranger: 17,95 $
ISBN 0-660-53117-8 (série)

Prix sujet à changement sans préavis

Table des matières

Page

Volume II

I. Composition du comité 1

II. Invitation lancée au public: Présentation de mémoires 3

III. Déficit de la Société canadienne des postes: méthodes de calcul 5

IV. Normes de la Société canadienne des postes relatives à la livraison du courrier dans les délais 9

V. Analyse du sondage d'opinion: grand public 13

VI. Analyse du sondage d'opinion: monde des affaires 27

VII. Liste des intervenants ayant comparu devant le Comité 39

VIII. Liste des personnes et organismes ayant soumis des mémoires au Comité 43

Annexe I

Composition du Comité d'examen

Le Comité d'examen sera présidé par M. Alan Marchment, F.C.A, qui est président et chef de l'exploitation de Traders Group Ltd. et de la Compagnie Guaranty Trust du Canada. M. Marchment est aussi membre du conseil d'administration de plusieurs grandes sociétés canadiennes; il a largement participé, à titre de bénévole, à la direction d'organismes de bienfaisance et d'établissements à vocation éducative et culturelle. M. Marchment habite Toronto.

M. Louis R. Comeau est président et chef de l'exploitation de Nova Scotia Power. Il fut cadre supérieur dans le secteur privé et professeur de physique et de mathématiques au Collège Sainte-Anne. M. Comeau fait partie de plusieurs conseils d'administration de société et d'établissements à vocation éducative. Il vit à Halifax.

Mme Alix Granger, assume le poste de gestionnaire de l'investissement chez F.H. Deacon-Hodgson et enseigne à temps partiel à l'université Simon Fraser. Mme Granger a écrit plusieurs ouvrages sur la gestion financière; elle a participé à la planification d'un cours obligatoire, au niveau secondaire, visant à former les jeunes consommateurs de Colombie-Britannique. Elle fait partie du conseil d'administration de plusieurs organisations de bienfaisance et d'établissements à vocation éducative. Mme Granger habite Vancouver.

M. Julien Major, qui est maintenant à sa retraite, fut vice-président exécutif du Congrès du Travail du Canada. Il a travaillé comme directeur législatif canadien au Syndicat des travailleurs du papier et a été le premier à occuper le poste de directeur des Services sociaux à la Fédération des travailleurs du Québec. M. Major, un résident de Stanbridge-Station au Ouébec, a été l'un des gouverneurs fondateurs de l'Université du Ouébec.

M. Fred H. McNeil, actuellement propriétaire de ranch, fut président et chef de l'exploitation de la Banque de Montréal de 1975 à 1981. M. McNeill a été aussi directeur de la Planification de l'organisation, du personnel et de l'administration chez Ford du Canada Limitée avant de se joindre à la Banque de Montréal comme directeur de la Planification du personnel. M. McNeill est président du conseil d'administration de Dome Canada et fait partie de plusieurs conseils d'administration de grandes sociétés. Il vit à Granum en Alberta.

Annexe II

Invitation lancée au public: présentation de mémoires

COMITÉ DE RÉVISION DU MANDAT ET DE LA PRODUCTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

Un Comité de révision formé récemment par le ministre responsable de la Société canadienne des postes, l'honorable Perrin Beatty, C.P., député, a pour mission d'examiner le mandat et la productivité de la Société et de faire des recommandations au ministre quant aux besoins futurs du système postal national.

Toute personne désireuse de faire part de ses observations au Comité de révision est priée de le faire:

1. En avisant le Comité de révision par téléphone (613) 990-3483 au plus tard le 23 juillet 1985.
2. En faisant parvenir un mémoire à l'attention de l'honorable Perrin Beatty, ministre responsable de la Société canadienne des postes, Édifice Connaught, 7e étage, avenue MacKenzie, Ottawa (Ontario) K1A 0L3, attention: Comité de révision.

Les personnes qui feront part par téléphone de leur intention de faire des observations sont priées de donner leur nom, leur numéro de téléphone à domicile et au travail et, le cas échéant, le nom de la firme ou de l'organisme qu'elles représentent. Elles sont également priées d'indiquer aussi brièvement que possible la teneur des observations qu'elles souhaitent faire.

Le Comité de révision conviera les auteurs des mémoires choisis à venir assister à l'une ou l'autre des audiences qu'il tiendra dans diférentes villes canadiennes.

THE MINISTER RESPONSIBLE FOR CANADA POST CORPORATION

ANNOUNCEMENT

A Committee has been established by the Minister Responsible for Canada Post Corporation to review the Corporation's mandate and productivity, and to make recommendations to the Minister on the future requirements for a national postal system.

Persons who want their views to be considered by the Committee are invited to:

1. Notify the Committee of their intention by phoning (613) 990-3483 not later than July 23, 1985;

and to

2. Forward a brief in writing to Hon. Perrin Beatty, P.C., M.P., Minister Responsible for Canada Post Corporation, 7th Floor, Connaught Building, MacKenzie Avenue, Ottawa, Ontario, K1A 0L5, Attention: Review Committee.

When phoning the above number, please state your name, where applicable the organization you are representing, your home and business telephone numbers, and the key points of your submission in as short and concise a form as possible.

Persons whose submission the Committee will consider in detail may be asked to come to one of the hearings to be held in various cities across Canada, beginning the end of July.

Annexe III

Déficit de la Société canadienne des postes: méthode de calcul

Les déficits annuels dont font état les rapports annuels de la Société canadienne des postes sont calculés selon un ensemble particulier de méthodes comptables. Ces méthodes de calcul des déficits ont comme principale répercussion que, sur les trois paiements faits par le Trésor du gouvernement du Canada à la Société, seulement un sert à couvrir les déficits de cette dernière. Les deux autres, subventions pour le courrier de deuxième classe et subvention pour l'équipement, sont déclarés sous la rubrique recettes de la Société.

Une autre solution serait de déclarer les trois paiements versés comme étant des subventions. Cette méthode comptable montrerait plus clairement les charges de la Société supportées à même les recettes globales. Un résumé des frais et des recettes fondé sur cette méthode est joint au présent document. Il indique les dépenses d'exploitation et les recettes sans les subventions. L'excédent des dépenses sur les recettes donne le déficit qui est comblé grâce aux recettes globales du gouvernement.

Les points saillants du tableau ci-joint sont les suivants:

a) Augmentation des dépenses d'exploitation par rapport à l'année précédente de 7,5 % en 1982-1983; de 6 % en 1983-1984; et de 7,2 % en 1984-1985.

b) Augmentation des recettes d'exploitation par rapport à l'année précédente de 38,5 % en 1982-1983; de 6,8 % en 1983-1984; et de 4,5 % en 1984-1985. La forte augmentation en 1982-1983 est principalement due à la hausse des tarifs d'affranchissement qui a fait passer le tarif de base pour les lettres de 17 à 30 cents.

c) Diminution du déficit de 44,7 % en 1982-1983; augmentation de 9,5 % en 1983-1984; et de 8,3 % en 1984-1985.

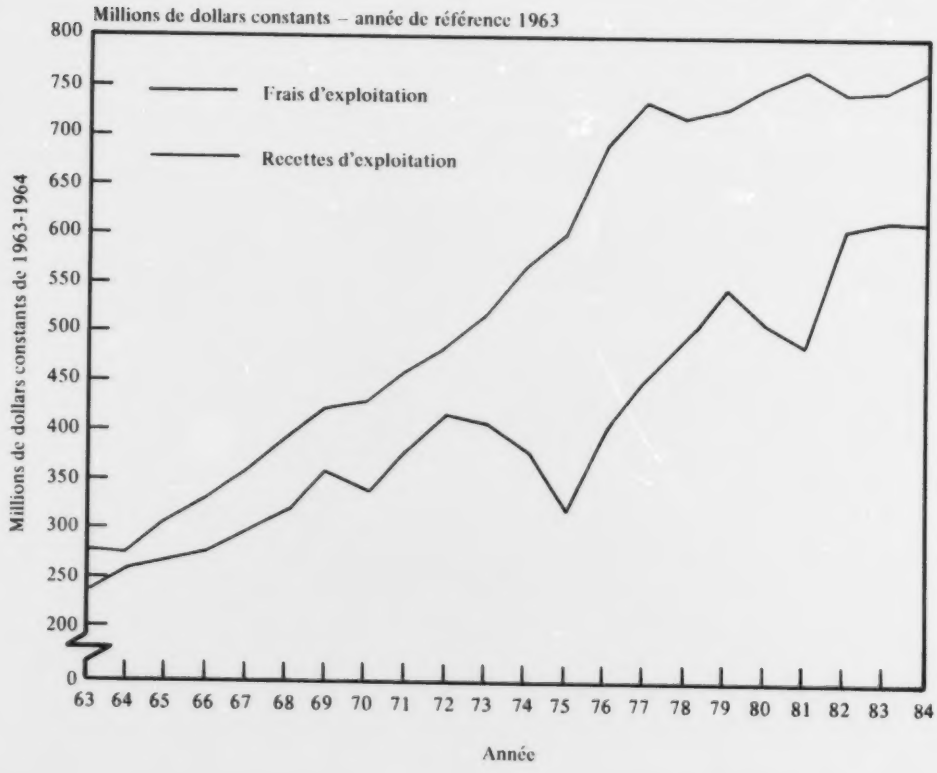
Société canadienne des Postes — Recettes postales et décaissement (Dollars courants)

	1981-1982*	1982-1983		1983-1984		1984-1985	
	Millions de dollars	Millions de dollars	Diff. en % par rapport à l'année précédente	Millions de dollars	Diff. en % par rapport à l'année précédente	Millions de de	Diff. en % par rapport à l'année précédente
Recette postales							
Affranchissement	1,358	1,883	38.7	2,027	7.6	2,119	4.5
Autre	114	156	36.8	151	(3.2)	156	3.3
Total	1,472	2,039	38.5	2,178	6.8	2,275	4.5
Dépenses de fonctionnement							
Salaires et avantages	1,747	1,859	6.4	1,976	6.2	2,120	7.3
Transport, déplacement et communications	265	323	21.9	317	(1.9)	338	6.6
Logement	145	131	(9.7)	144	9.9	150	4.2
Autre	150	168	12.0	193	14.9	210	8.8
Total	2,307	2,481	7.5	2,630	6.0	2,818	7.1
Dépenses en capital	39	41	5.1	77	87.8	30	(61.0)
Dépenses totales	2,346	2,522	7.5	2,707	7.3	2,848	5.2
Déficit comblé grâce aux recettes fiscales	874	483	(44.7)	529	9.5	573	8.3

* Au cours de l'année financière 1981-1982, le service postal a été un ministère du gouvernement du 1er avril au 15 octobre 1981 et une société d'État du 16 octobre 1981 au 31 mars 1982.

GRAPHIQUE 13

Opérations de trésorerie – recettes et frais d'exploitation
De 1963-1964 à 1984-1985



Annexe IV

Normes de la Société canadienne des postes relatives à la livraison du courrier dans les délais

Le Comité a reçu de la Société canadienne des postes la déclaration suivante, qui explique ce qu'elle entend par livraison «à temps»:

> Courrier local: courrier en provenance d'une ville et livré dans cette même ville et qui satisfait aux normes postales; le service est considéré comme «à temps» si le courrier est livré dans la journée qui suit la date d'affranchissement. Par exemple, un taux de ponctualité de 90 % signifie que 90 % du courrier local normal a été livré dans la journée qui a suivi sa mise à la poste.
>
> Courrier d'acheminement: courrier mis à la poste dans une ville (établissement) et livré dans une autre ville (établissement); le service est considéré comme «à temps» si la livraison respecte le délai établi pour chaque jumelage de villes (ou établissements) — voir les normes ci-jointes établies pour le service. Par exemple, le courrier expédié d'un établissement à un autre à Toronto (Toronto est à Toronto ouest) est livré «à temps» si la livraison se fait dans la journée qui suit la date de la mise à la poste: le courrier entre Toronto et Ottawa est considéré comme étant livré «à temps» si la livraison se fait dans les deux jours suivant la date de la mise à la poste, et le courrier entre Vancouver et Halifax est livré «à temps» s'il l'est dans les trois jours suivant la date de la mise à la poste.

Les résumés concernant la ponctualité de la livraison à l'échelle nationale ou divisionnaire sont fondés sur l'évaluation de la «ponctualité» de la livraison d'une ville (établissement) à une autre, ce qui peut se traduire par un délai de livraison d'un, deux ou trois jours (selon la distance entre les établissements).

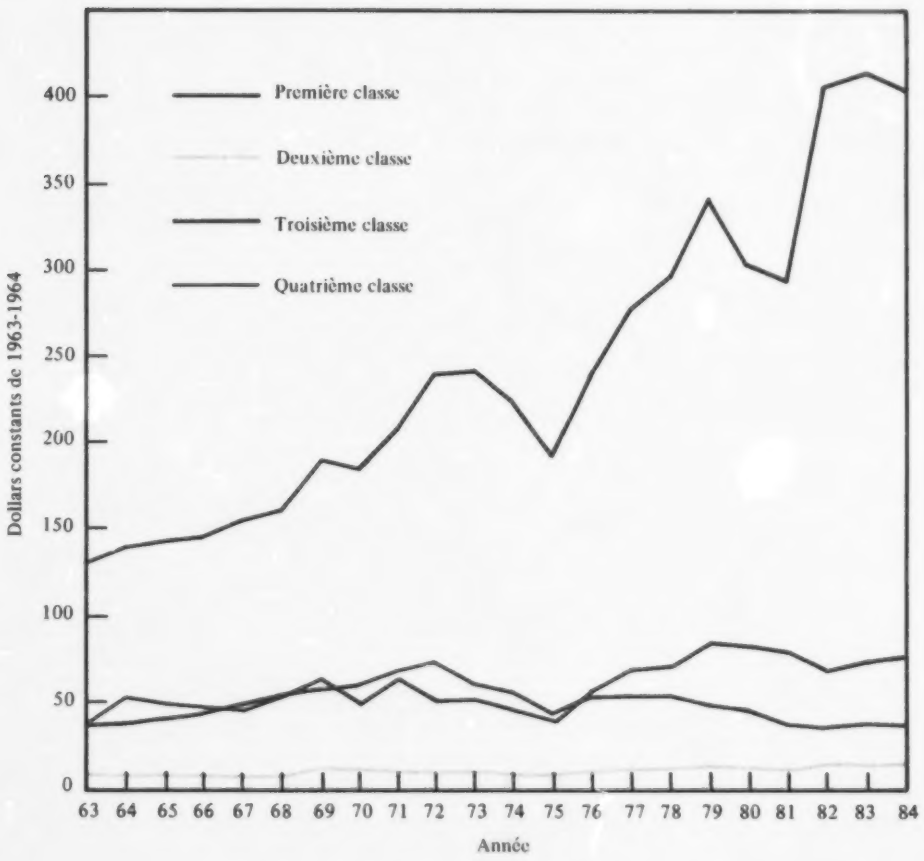
Les tableaux suivants montrent les normes relatives aux délais de livraison du courrier entre divers centres au Canada, qui ont été adoptées par la Société canadienne des postes aux fins de calcul dans le cadre de l'ENSP.

Normes de mesures pour le courrier de première classe (ENSP)

De	St-John's	Halifax	Saint John	Moncton	Fredericton	Charlottetown	Chicoutimi	Trois-Rivières	Québec	Sherbrooke	Montréal — Met	Montréal — Laval	Montréal — Centrvl	Hull	Brossard	Ottawa	North Bay	Sudbury	Burlington	Hamilton	St. Catharines	London	Windsor	Kitchener	Toronto — West	Toronto — East	Toronto — S.C.	Thunder Bay	Winnipeg	Regina	Saskatoon	Edmonton	Calgary	Vancouver	Victoria
St-John's	1	2	2	2	2	2					2					2											2								
Halifax	2	1	2	2	2	2			2		2	2	2			2											2		2			3	3	3	
Saint John	2	1	1	1	1	2					2					2											2								
Moncton	2	2	1	1	1	1					2					2										2									
Fredericton	2	2	1	1	1	2					2					2											2								
Charlottetown	2	2	2	1	2	1					2					2											2								
Chicoutimi							1	2	1	2	2	2	2	2	2	2											2								
Trois-Rivières							1	1	1	1	2	2	2	1	1	2											2								
Québec		2					1	1	1	2	2	2	2	2	2	2											2		2			2	2	2	
Sherbrooke							2	1	2	1	2	2	2	1	1	2											2								
Montréal — Met	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Montréal — Laval		2					2	2	2	2	1	1	1	2	1	2									2	2	2		2					2	
Montréal — Centrvl		2					2	2	2	2	1	1	1	2	1	2									2	2	2		2					2	
Hull							2	1	2	1	2	2	2	1	1	1											2								
Brossard							2	1	2	1	1	1	1	1	1	2											2								
Ottawa	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
North Bay											2					2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
Sudbury											2					2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
Burlington											2					2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
Hamilton											2					2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
St. Catharines											2					2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2						
London											2					2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2						
Windsor											2					2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2						
Kitchener											2					2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2						
Toronto — West											2	2	2			2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2						
Toronto — East											2	2	2			2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2							
Toronto — S.C.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2							
Thunder Bay											2					2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Winnipeg		2							2		2	2	2			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2						
Regina											2					2	2	2									2	2	1	2	2	2	2	2	3
Saskatoon											2					2											2		2	1	1	2	2	2	2
Edmonton		3							2		2					2											2		2	1	1	2	2	2	2
Calgary		3							2		2					2											2		2	2	2	1	2	2	2
Vancouver		3							2		2	2	2			2											2		2	2	2	2	1	2	2
Victoria											2					2											2		2	2	2	2	2	1	2
																											2		2	2	2	2	2	2	1

GRAPHIQUE 14

Recettes par classe de courrier en dollars constants de 1963-1964



Annexe V

Analyse du sondage d'opinion: grand public

Observations

En dépit des progrès accomplis aux chapitres de l'efficacité et des relations patronales-syndicales depuis octobre 1981, les Postes canadiennes sont loin d'avoir gagné la confiance du public.

Les Canadiens n'ont pas noté beaucoup d'amélioration dans la qualité du service postal, ils n'ont fait que remarquer les hausses de tarif et ils ont plutôt l'impression que les relations patronales-syndicales se sont détériorées au cours des quatre dernières années.

Les gens interrogés ont formulé des commentaires positifs à l'égard des employés des Postes avec lesquels ils ont des contacts, mais se sont montrés sévères à l'égard de la Société canadienne des postes. Les Canadiens ne sont pas suffisamment sensibilisés au problème du déficit des Postes pour accepter d'autres augmentations des tarifs ou des d'impôts. Ils accepteraient peut-être une réduction des services postaux, mais encore faudrait-il qu'ils reçoivent quelque chose en retour. En outre, il vaudrait mieux auparavant que l'image des Postes canadiennes s'améliore, tant au chapitre de la qualité du service que des coûts.

À court terme, l'accroissement des revenus passe par la création de nouveaux services. Le public estime que les Postes devraient pouvoir concurrencer le secteur privé dans le domaine des services de messageries et exiger un supplément pour la livraison assurée du courrier de première classe le lendemain. Toutefois, certains services, la poste prioritaire par exemple, sont relativement peu utilisés comparativement au courrier de première classe, de sorte que tout nouveau service devrait faire l'objet d'une publicité bien orchestrée.

L'opinion publique est très divisée sur la question de savoir qui devrait exploiter les Postes, combler le déficit ou fixer les tarifs postaux, de sorte qu'il est impossible de prévoir la réaction du public fasse à de nouvelles propositions.

Source: Public Attitudes Toward
Canada's Postal Service

Environics Research Group Limited

1. MÉTHODES

Le Comité chargé d'examiner la mission et la productivité de la Société canadienne des postes a commandé deux études: l'une auprès du grand public et l'autre auprès des entreprises canadiennes. Le présent rapport donne un aperçu des résultats du sondage d'opinion publique.

Ce sondage d'opinion se fonde sur un échantillon de 1 515 Canadiens d'âge adulte (18 ans et plus) choisis au hasard, dans toutes les régions du pays sauf le Yukon et les Territoires du Nord-Ouest. L'échantillon est divisé par région et selon l'importance des collectivités.

Le sondage a été effectué par téléphone du mardi 3 septembre au jeudi 19 septembre 1985. Sauf pour le Québec, toutes les interviews ont été menées à partir des installations téléphoniques centrales d'Environics. La maison CROP était chargée du sondage au Québec.

Un échantillon de cette importance laisse une marge d'erreur de plus ou moins 2,5 %, 19 fois sur 20. Les marges d'erreur sont plus grandes en ce qui concerne les analyses régionales et démographiques.

2. UTILISATION DES SERVICES POSTAUX AU CANADA

2.1 Expédition du courrier

Plus de 60 % de la population utilise les services postaux au moins une fois par semaine pour envoyer des lettres à des amis ou à des parents, ou pour régler des affaires personnelles comme le paiement des factures. Un Canadien sur dix envoit une lettre personnelle par jour.

Taux d'utilisation du service postal — expédition

Élevé	— utilisation quotidienne	11 %
Moyen	— plusieurs fois par semaine	31
	— environ une fois par semaine	20
Faible	— quelques fois par mois	27
	— une fois par mois ou moins	9
Non utilisation du service postal		1

Fréquence moyenne d'utilisation des différents services postaux et taux d'utilisation au cours de la dernière année:

	Taux d'utilisation au cours de la dernière année	Fréquence moyenne d'utilisation au cours de la dernière année
Courrier de première classe	95 %	89,0 %
Courrier recommandé	52	3,1
Poste aux colis	48	3,3
Distribution par exprès	30	1,9
Poste prioritaire	12	0,8

2.2 Réception du courrier

Les Canadiens reçoivent plus souvent du courrier qu'ils n'en expédient. Les trois quarts de la population reçoivent du courrier au moins une fois par semaine et 22 % en reçoivent tous les jours.

	Taux d'utilisation — réception	
Élevé	— utilisation quotidienne	22 %
Moyen	— plusieurs fois par semaine	38
	— environ une fois par semaine	14
Faible	— quelques fois par mois	22
	— une fois par mois ou moins	3

Le genre de courrier reçu varie quelque peu selon les régions, mais dans l'ensemble, 80 % des Canadiens ont reçu une facture pendant la semaine qui a précédé l'interview et 71 % ont reçu des envois sans adresse. Les lettres envoyées par des amis ou des parents viennent loin derrière, suivies par les revues et les journaux; globalement, 50 % des gens ont reçu un objet postal au cours de la semaine précédant l'interview.

Type de courrier reçu durant la semaine précédant l'interview:

Facture, compte ou relevé	80 %
Courrier sans adresse/courrier publicitaire	71
Courrier publicitaire adressé au nom de l'occupant	56
Lettre ou carte d'un ami ou d'un parent	52
Revue	49
Quotidien ou hebdomadaire	42
Colis	15

Comparativement aux habitants des autres régions, les Québécois ont reçu moins de cartes, de lettres personnelles et d'envois publicitaires sans adresse et, de même que les gens des Maritimes, moins d'envois publicitaires adressés à l'occupant.

3. OPINION AU SUJET DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

3.1 Qualité du service postal

La majorité des Canadiens se disent satisfaits de la qualité du service postal. Soixante-deux pour cent sont très satisfaits ou plutôt satisfaits alors que 38 % sont très insatisfaits ou plutôt insatisfaits.

Le taux de satisfaction varie cependant selon les régions du pays et selon la fréquence de l'utilisation du service postal.

— Plus de 80 % des Québécois sont satisfaits de la qualité du service postal comparativement à un peu plus de 50 % des habitants de l'Ontario ou des provinces de l'Ouest.

	Total au Canada	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
Très satisfaits	23 %	35 %	38 %	14 %	16 %	13 %
Plutôt satisfaits	39	34	44	37	39	39
TOTAL DES SATISFAITS	62	69	82	51	55	52
Plutôt insatisfaits	21	14	13	25	25	25
Très insatisfaits	17	17	4	23	19	23
TOTAL DES INSATISFAITS	38	31	17	48	44	48

— Parmi les gros utilisateurs, c'est-à-dire ceux qui envoient du courrier chaque jour, moins de 50 % sont satisfaits de la qualité du service postal.

	Gros utilisateurs (chaque jour)	Utilisateurs moyens (une ou plusieurs fois par semaine)	Petits utilisateurs (moins d'une fois par semaine)
Très satisfaits	16 %	19 %	29 %
Plutôt satisfaits	30	41	40
TOTAL DES SATISFAITS	46	60	69
Plutôt insatisfaits	28	22	18
Très insatisfaits	25	18	13
TOTAL DES INSATISFAITS	53	40	31

— Le taux de satisfaction des habitants des petites localités rurales se compare à celui des habitants des grands centres urbains soit 61 %

3.2 Coût du service postal

L'opinion des Canadiens est divisée en ce qui concerne le coût du service postal. Environ la moitié de la population (48 %) estime le coût raisonnable et l'autre moitié (50 %) pense le contraire.

De même, la moitié de la population est d'avis que le tarif actuel de 34 cents du courrier de première classe est raisonnable (51 %) alors que l'autre moitié (48 %) est d'avis contraire.

Tout comme pour la qualité, les opinions varient selon les régions et le taux d'utilisation du service. Toutefois, tous les groupes du pays ont une image plus positive de la qualité du service postal que de son coût.

— Les Québécois ont plus tendance à considérer raisonnable le coût du service postal et le tarif actuel des envois de première classe. Les gens de l'Ontario et des Prairies ont moins tendance à considérer le coût du service postal raisonnable.

Coût du service postal (en général)

	Total au Canada	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
Très raisonnable	13 %	17 %	17 %	9 %	9 %	14 %
Plutôt raisonnable	5	36	47	31	30	32
TOTAL (RAISONNABLE)	48	53	64	40	39	46
Plutôt déraisonnable	26	22	26	28	27	24
Très déraisonnable	24	24	8	30	34	29
TOTAL (DÉRAISONNABLE)	50	46	34	58	61	53

Tarif de port du courrier de première classe (34 cents)

	Total au Canada	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
Très raisonnable	15 %	11 %	22 %	13 %	9 %	15 %
Plutôt raisonnable	36	31	46	32	32	40
TOTAL (RAISONNABLE)	51	42	68	45	42	55
Plutôt déraisonnable	29	37	24	29	32	27
Très déraisonnable	19	20	8	25	25	18
TOTAL (DÉRAISONNABLE)	48	57	32	54	57	45

— Les gros utilisateurs du service sont les plus critiques à l'égard du coût. Seulement 43 % d'entre eux estiment que le coût est raisonnable et le tiers estiment qu'il est très déraisonnable.

Coût du service postal (en général)

	Gros utilisateurs (chaque jour)	Utilisateurs moyens (une ou plusieurs fois par semaine)	Petits utilisateurs (moins d'une fois par semaine)
Très raisonnable	12 %	11 %	14 %
Plutôt raisonnable	31	35	38
TOTAL (RAISONNABLE)	43	46	52
Plutôt déraisonnable	19	29	26
Très déraisonnable	37	25	20
TOTAL (DÉRAISONNABLE)	56	54	46

Tarif de port du courrier de première classe (34 cents)

	Gros utilisateurs (chaque jour)	Utilisateurs moyens (une ou plusieurs fois par semaine)	Petits utilisateurs (moins d'une fois par semaine)
Très raisonnable	13 %	15 %	16 %
Plutôt raisonnable	30	38	37
TOTAL (RAISONNABLE)	43	53	53
Plutôt déraisonnable	24	30	29
Très déraisonnable	33	18	18
TOTAL (DÉRAISONNABLE)	57	48	47

3.3 Employés des Postes canadiennes

Les employés des Postes qui travaillent à l'extérieur (facteurs et livreurs de colis postaux) ont l'estime des Canadiens avec qui ils ont des contacts et qui ont exprimé une opinion. Ces employés sont jugés courtois, compétents, serviables et bien informés. Seulement 5 % de la population ou moins a formulé des critiques concernant l'un ou l'autre des quatre aspects évalués.

Opinions au sujet des employés des Postes canadiennes

Facteurs	Positives		Négatives	Les deux	NR/SO*
Courtois	56 %	Discourtois	3 %	4 %	37 %
Compétents	54	Incompétents	5	5	35
Serviables	53	Non serviables	4	4	39
Bien informés	47	Mal informés	3	4	46
Poste aux colis/ livreurs					
Courtois	45 %	Discourtois	2 %	3 %	50 %
Compétents	43	Incompétents	3	4	50
Serviables	44	Non serviables	3	3	49
Bien informés	40	Mal informés	3	3	54

*NR = Non-répondants
SO = Sans opinion

La majorité des Canadiens ont également une opinion favorable des employés des Postes qui travaillent dans les établissements (les postiers), mais ils les critiquent plus fréquemment. Près d'une personne sur cinq (18 %) juge que les employés des Postes sont incompétents; une personne sur sept estime qu'ils sont discourtois (14 %) ou peu serviables (15 %).

Opinions au sujet des employés des Postes canadiennes

Employés des Postes	Positives		Négatives	Les deux	NR/SO
Bien informés	70 %	Mal informés	10 %	11 %	9 %
Courtois	69	Discourtois	14	13	5
Serviables	67	Non serviables	15	12	5
Compétents	64	Incompétents	18	12	7

3.4 Qualité du service dans les bureaux de poste auxiliaires

Pendant la dernière année, 51 % des Canadiens ont eu recours aux services d'un bureau de poste auxiliaire situé dans un magasin, et presque tous (91 %) se sont déclarés très ou plutôt satisfaits de la qualité du service.

4. ATTENTES CONCERNANT LA LIVRAISON DU COURRIER DE PREMIÈRE CLASSE

Les attentes des Canadiens en ce qui concerne les délais de livraison du courrier de première classe sont les suivantes:

Pour un envoi expédié à un même endroit situé dans le secteur même de l'expéditeur:

Un jour	52 %
Deux jours	34
Plus de deux jours	12
(Moyenne: 1,6 jour)	

Pour un envoi expédié d'une autre région de la province:

Un jour	8 %
Deux jours	37
Trois jours	33
Plus de trois jours	20
(Moyenne: 2,8 jours)	

Pour un envoi expédié d'une autre province:

Moins de trois jours	16 %
Trois jours	29
Quatre jours	22
Plus de quatre jours	30
(Moyenne: 3,9 jours)	

Pour un envoi expédié de l'autre extrémité du pays:

Moins de trois jours	7 %
Trois jours	18
Quatre jours	18
Cinq jours	19
Six jours	7
Sept jours	28

(Moyenne: 4,8 jours)

Pour un envoi en provenance des États-Unis:

Moins de quatre jours	19 %
Quatre jours	14
Cinq jours	19
Six jours	7
Sept jours	21
Huit jours ou plus	14

(Moyenne: 5,7 jours)

Pour un envoi en provenance d'outre-mer (Europe, Asie, etc.):

Moins de sept jours	18 %
Sept jours	21
Huit ou neuf jours	6
Dix jours	18
Plus de dix jours	25

(Moyenne: 9,4 jours)

5. LE STATUT DE SOCIÉTÉ D'ÉTAT DES POSTES CANADIENNES

5.1 Qui devrait exploiter les Postes canadiennes?

Les avis des Canadiens sont partagés sur cette question. Le public penche davantage pour une exploitation par le gouvernement que par l'entreprise privée, mais préférerait que les Postes relèvent d'un ministère ou d'un service gouvernemental plutôt que de constituer une société d'État.

Les répondants appuient les différentes options dans les proportions suivantes:

Société privée	31 %	
Ministère ou service gouvernemental	28	} 52 %
Société d'État	24	
Autre	1	
Sans opinion	16	

— Les gros utilisateurs du système postal sont ceux qui sont le plus en faveur de sa privatisation (44 %).

5.2 Qualité du service postal et relations patronales-syndicales depuis la création de la Société canadienne des postes

Seulement 12 % de la population a noté une amélioration dans la qualité du service postal depuis que les Postes sont devenues une société d'État en octobre 1981. Deux fois plus de gens (25 %) estiment que le service s'est détérioré.

— On constate que les Canadiens ont l'impression que le service s'est détérioré, et ce sentiment va croissant d'est en ouest du pays (12 % au Québec, 36 % en Colombie-Britannique).

Changement dans la qualité du service postal depuis que les Postes sont devenues une société d'État

	Total au Canada	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
Amélioration	12 %	15 %	19 %	9 %	10 %	8 %
Détérioration	25	20	12	30	32	36
Aucun changement	57	63	60	56	54	51
Sans opinion	5	3	9	4	4	5

— Parmi les gros utilisateurs du service postal, près de quatre personnes sur dix (38 %) estiment que la qualité du service postal s'est détériorée au cours des dernières années.

De même, seulement 13 % des Canadiens sont d'avis que les relations patronales-syndicales se sont améliorées depuis que les Postes sont devenues une société d'État. Une personne sur quatre (24 %) croit que ces relations se sont détériorées.

Fait positif, près d'un Canadien sur quatre (23 %) n'est pas au courant de ce qui se passe dans les relations patronales-syndicales aux Postes depuis quelques années, signe que le service postal a subi moins d'interruptions et que les médias ont accordé moins d'attention aux Postes.

— Peu de Québécois ont remarqué une détérioration dans les relations syndicales (15 %), mais à l'ouest du Québec, près de 30 % de la population est d'avis qu'elles se sont effectivement détériorées.

Changements dans les relations patronales-syndicales depuis la création de la Société canadienne des postes

	Total au Canada	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
Amélioration	13 %	15 %	12 %	14 %	8 %	17 %
Détérioration	24	20	15	20	26	28
Aucun changement	41	50	46	37	43	33
Sans opinion	23	16	28	20	23	23

6. TARIFS POSTAUX ET RÉDUCTION DU DÉFICIT

Les opinions du public à cet égard sont aussi diversifiées qu'au sein du gouvernement. Aucune des propositions destinées à réduire les coûts d'exploitation des Postes n'est appuyée par la majorité. Les Canadiens sont réticents à payer davantage pour les services postaux, que l'on parle d'une hausse des tarifs ou d'une hausse des impôts. Cette dernière possibilité est toutefois l'option la plus impopulaire.

Les Canadiens voient également d'un mauvais oeil une réduction des services postaux. Les deux tiers accepteraient une hausse des tarifs ou des impôts pour conserver un service de livraison postale quotidienne en zone urbaine. Plus de 70 % toutefois déclarent qu'ils accepteraient une livraison tous les deux jours à condition que le tarif de port du courrier de première classe n'augmente pas pendant les trois prochaines années (voir le paragraphe 7).

6.1 Financement du déficit

Après leur avoir mentionné que les Postes canadiennes accusent un déficit annuel de 400 millions de dollars, on a demandé aux répondants qui, dans ces conditions, devrait assumer les coûts d'exploitation des Postes: les usagers, les contribuables ou les deux?

La plupart des gens estiment que les usagers et les contribuables devraient continuer à se partager les coûts. Moins de 20 % sont d'avis que seuls les usagers devraient supporter le fardeau financier et seulement 7 % estiment que les frais devraient être à la charge des contribuables.

Qui devrait assumer les coûts d'exploitation des Postes?

Usagers	19 %
Contribuables	7
Les deux	38
Ni l'un ni l'autre	16
Autre	8
Sans opinion	12

Près des deux tiers des Canadiens croient que la Société canadienne des postes devrait pouvoir concurrencer le secteur privé afin de réduire son déficit et d'atténuer les hausses de tarif futures.

Oui, les Postes canadiennes devraient pouvoir concurrencer le secteur privé	63 %
Non, les Postes canadiennes ne devraient pas être autorisées à concurrencer le secteur privé	22
Tout dépend des conditions	4
Sans opinion	11

Cependant, aucune des méthodes proposées pour réduire le déficit, à savoir la hausse des tarifs ou des impôts et la réduction du service, n'a obtenu l'appui de la majorité. La hausse des impôts est la solution la moins populaire.

Que devrait faire la Société canadienne des postes pour réduire son déficit?

Augmenter les tarifs	20 %
Réduire les services	20
Réclamer une hausse des impôts	8
Ces trois options (réponse spontanée)	2
Accroître l'efficacité des Postes (réponse spontanée)	10
Augmenter les tarifs/réduire les services (réponse spontanée)	3
Aucune de ces réponses	16
Sans opinion	11

Un Canadien sur dix a spontanément répondu que les Postes pourraient réduire leurs frais d'exploitation si elles étaient plus efficaces.

6.2 Réglementation des tarifs postaux

Les Canadiens sont divisés sur la question de la réglementation des tarifs postaux; doit-elle relever d'une commission indépendante, du Cabinet fédéral ou de la Société canadienne des postes? Le public affiche la même opinion sur la réglementation que sur la responsabilité de l'exploitation des Postes (voir le paragraphe 5).

Qui doit fixer les tarifs postaux		Qui doit exploiter les postes	
Commission indépendante	31 %	Société privée	31 %
Cabinet fédéral	29	Ministère ou service gouvernemental	28
Postes canadiennes	27	Société d'État	24
Cela dépend	3	Autre	1
Sans opinion	11	Sans opinion	16

7. RÉDUCTION/EXPANSION DES SERVICES

7.1 Réduction du service de livraison quotidienne à domicile

Les deux tiers des Canadiens (66 %) jouissent actuellement d'un service de livraison quotidienne à domicile. Quarante-deux pour cent de la population des Maritimes reçoit un service à domicile, et l'Ontario affiche le taux le plus élevé avec 77 %.

Service de livraison quotidienne à domicile (%)

Total au Canada	66 %
Maritimes	42
Québec	70
Ontario	77
Prairies	54
Colombie-Britannique	64

On a demandé aux répondants qui bénéficient actuellement d'un service de livraison quotidienne à domicile s'ils accepteraient une diminution de la fréquence du service à condition que le tarif de port du courrier de première classe n'augmente pas pendant les trois prochaines années. Trente-deux pour cent ont répondu qu'ils accepteraient une livraison par semaine, 13 %, deux livraisons par semaine et 27 %, tous les deux jours. Selon un total cumulatif, 72 % des personnes qui reçoivent un service de livraison quotidienne à domicile accepteraient une livraison tous les deux jours à condition que les tarifs n'augmentent pas pendant les trois prochaines années.

Le quart de la population (24 %) refuse tout changement à cet égard. On note peu de variations dans l'attitude des usagers d'une province à l'autre. Parmi les gros utilisateurs du service postal cependant, le pourcentage des personnes qui refuseraient ces modifications s'élève à 40 %.

	Total au Canada		Gros utilisateurs (chaque jour)		Utilisateurs moyens (une ou plusieurs fois par semaine)		Petits utilisateurs (moins d'une fois par semaine)	
	%	TC*	%	TC	%	TC	%	TC
Une fois par semaine	32	32	23	23	26	26	42	42
Deux fois par semaine	13	45	9	32	15	41	12	54
Tous les deux jours	27	72	26	58	30	71	24	78
Possiblement tous les deux jours	3	75	2	60	3	74	4	82
Refus de tout changement	24	99	40	100	26	100	17	99

*TC = Total cumulatif

7.2 Boîtes aux lettres groupées ou cases postales vs livraison à domicile tous les deux jours: préférence du public

Près de 30 % des Canadiens reçoivent actuellement leur courrier dans une case postale ou des boîtes aux lettres groupées (respectivement 24 % et 4 %). Les Maritimes et les Prairies affichent la proportion la plus élevée à cet égard (plus de 40 %), et l'Ontario, la moins élevée (18 %).

Case postale/boîtes aux lettres groupées (%)

Total au Canada	28 %
Maritimes	44
Québec	24
Ontario	18
Prairies	42
Colombie-Britannique	29

On a demandé aux utilisateurs de cases postales/boîtes aux lettres groupées s'ils préféreraient bénéficier d'un service de livraison à domicile tous les deux jours. Une nette majorité a répondu «non» (67 %). Seulement 27 % ont répondu «oui» et 5 % était sans opinion.

7.3 Supplément pour la livraison assurée du courrier de première classe le lendemain du dépôt au Canada

La plupart des Canadiens paieraient un supplément pour obtenir ce service. Vingt pour cent paieraient un supplément de cinq dollars par lettre, 19 % paieraient trois ou quatre dollars de plus et 34 % paieraient un supplément d'un ou deux dollars. Seulement 21 % ne paieraient pas de supplément.

En moyenne, les Canadiens paieraient un supplément de 2,40 $ pour le service en question et ceci comprend les trois catégories d'utilisateurs: gros, moyens et petits.

— Les habitants des Maritimes et de la Colombie-Britannique paieraient davantage pour obtenir un tel service que les habitants du centre du pays.

Quel supplément êtes-vous prêt à payer pour un service de livraison assurée du courrier de première classe le lendemain du dépôt au Canada?

	Total au Canada		Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
	%	TC*	TC	TC	TC	TC	TC
5 $ par lettre	20	20%	25%	13%	19%	21%	32%
4 $ par lettre	5	25	33	16	24	27	36
3 $ par lettre	14	39	48	28	39	41	50
2 $ par lettre	16	55	58	48	52	59	68
1 $ par lettre	18	73	76	65	73	76	76
Ne paierait pas de supplément	21	94	93	93	92	94	96
N'utiliserait pas le service	4	98	99	96	96	97	100
Sans opinion	2	100	100	100	100	100	100

*TC = Total cumulatif

7.4 Réactions face aux autres propositions concernant le service

Les Canadiens souhaitent que le service de livraison quotidienne à domicile continue d'être assuré en zone urbaine même s'il faut augmenter les tarifs postaux ou les impôts, bien que 72 % accepteraient la livraison tous les deux jours à condition que les tarifs n'augmentent pas.

Maintien du service de livraison quotidienne à domicile en zone urbaine:

	Total au Canada	Canadiens vivant en zone urbaine
Pour	63 %	67 %
Contre	28	27
Sans opinion	9	6

Les Canadiens s'opposent toutefois aux propositions suivantes:

	Contre	Pour	Sans opinion
Ouverture des bureaux de poste le soir, en semaine	76 %	21 %	3 %
Prolongement des heures d'ouverture des bureaux de poste en semaine	75	21	6
Retour à la livraison le samedi en zone urbaine	73	20	6
Prolongement des heures d'ouverture des bureaux de poste le samedi	67	29	4
Retour à la livraison le samedi en zone rurale	66*	25	9

*57 % des gens qui habitent en zone rurale s'y opposent, 33 % sont d'accord.

Annexe VI

Analyse du sondage d'opinion: monde des affaires

Observations

Les retards excessifs accusés dans la livraison du courrier constituent la seule difficulté majeure à laquelle se heurtent les entreprises qui ont recours aux Postes canadiennes. Le service postal, en particulier celui du courrier de première classe, est reconnu le moyen le plus économique d'expédier la correspondance d'affaires, mais aussi comme le plus lent et le moins fiable.

Par conséquent, une minorité importante des entreprises canadiennes ont choisi d'utiliser d'autres modes de transmission, soit provisoirement, soit en permanence. C'est surtout le service des envois de première classe qui a été le plus touché par cette décision, au bénéfice des messageries privées, et bien que le taux d'utilisation de tous les services postaux ait diminué, celui d'autres modes de transmission — principalement le téléphone et le télex — a augmenté.

Le mécontentement témoigné au regard du service postal est loin d'être universel. En fait, les Postes canadiennes dominent toujours au chapitre de la correspondance d'affaires, malgré les nombreuses plaintes formulées. Toutefois, on pense généralement que la Société n'a pas réussi à améliorer la qualité de son service au cours des quatre dernières années.

Enfin, les entreprises estiment que la Société devra faire tout en son pouvoir pour améliorer son efficacité avant de considérer l'imposition de nouvelles augmentations tarifaires visant à effacer son déficit.

Source: Business Attitudes Toward Canada's Postal Service

Environics Research Group Limited

1. MÉTHODE

Le Comité chargé d'examiner la mission et la productivité de la Société canadienne des postes a commandé deux sondages d'opinion, l'un s'adressant au grand public et l'autre, aux entreprises. Le présent rapport expose les résultats du sondage effectué auprès des entreprises.

Ce sondage est fondé sur un échantillon de 505 entreprises canadiennes choisies au hasard dans toutes les régions du pays, sauf le Yukon et les Territoires du Nord-Ouest. Dans chaque cas, seuls les bureaux principaux ont été contactés; on a interviewé le gestionnaire qui était le mieux au courant de l'utilisation du service postal et des services de messageries par l'entreprise.

Composition de l'échantillon selon le nombre d'employés à plein temps:

10 ou moins	16 %
11 à 30	41
31 à 50	17
51 à 100	15
101 à 500	8
Plus de 500	3

(Moyenne du nombre d'employés: 163)

Composition de l'échantillon par secteur industriel:

Fabrication	28 %
Commerce au détail	19
Services	17
Commerce en gros	12
Construction	8
Transport, communications et autres services publics	7
Finance, assurance et immobilier	5
Agriculture, foresterie et pêches	2
Mines	1

Le sondage a été effectué par téléphone entre le mercredi 11 septembre et le mardi 17 septembre 1985. Sauf au Québec, les interviews ont été réalisées par Environics, à partir de ses installations centrales à Toronto. Au Québec, cette tâche a été assumée par la maison CROP Inc., à Montréal.

2. EXPÉDITION DE LA CORRESPONDANCE D'AFFAIRES

2.1 Utilisation des services concurrentiels

Les Postes canadiennes dominent dans le secteur de la correspondance d'affaires. Presque toutes les entreprises canadiennes ont eu recours au service du courrier de première classe au cours du dernier mois, plus de la moitié ont eu recours au service des envois recommandés, 45 % au service des colis postaux, 42 % au service de livraison par exprès et 24 % au service de la Poste prioritaire.

Dans l'ensemble, les Postes canadiennes ont traité 75 % de toute la correspondance d'affaires des entreprises canadiennes au cours du dernier mois.

	Taux d'utilisation pour le dernier mois	Pourcentage du volume global
Courrier de première classe	99 %	67 %
Courrier recommandé	53	2
Colis postaux	45	3
Courrier exprès	42	2
Poste prioritaire	24	1
		75 %

Les services concurrentiels sont aussi largement utilisés, les messageries privées venant en tête. Soixante-quinze pour cent des entreprises ont eu recours à ces messageries au cours du dernier mois, lesquelles ont acheminé 10 % du volume global de la correspondance d'affaires.

	Taux d'utilisation pour le dernier mois	Pourcentage du volume global
Messageries privées	74 %	10 %
Train, messageries exprès par autobus	36	2
Télex	32	4
Messageries aériennes	31	1
Messager(s) de l'entreprise	27	2
Taxis	17	1
Autre	5	

Sur le plan régional, on constate que les entreprises du Québec ont tendance à recourir davantage au service des envois recommandés (67 %) qu'aux services de messageries privées (53 %).

Les entreprises de l'Ontario et de la Colombie-Britannique utilisent plus souvent les messageries privées et le télex, et celles de la Colombie-Britannique, les messageries aériennes.

	Ontario	C.-B.
Messageries privées	84 %	92 %
Télex	38*	39*
Messageries aériennes		52

*Comparativement à 26 % dans les autres régions

2.2 Dépenses annuelles — service postal, messageries privées et autres

Les entreprises canadiennes ont dépensé une moyenne de 20 562 $ par année pour la transmission de leur courrier. Ce montant représente la somme totale dépensée par le siège social de chaque entreprise contactée et exclut les bureaux régionaux.

Le tableau suivant indique la répartition des dépenses annuelles:

1 000 $ ou moins	16 %
1 001 $ à 2 000 $	14
2 001 $ à 6 000 $	20
6 001 $ à 10 000 $	9
10 001 $ à 70 000 $	15
Plus de 70 000 $	25

2.3 Dépenses annuelles — service postal seulement

Environ la moitié des dépenses totales imputées à la transmission du courrier ont bénéficié aux services postaux. Les entreprises canadiennes, à l'exclusion de leurs bureaux régionaux, ont dépensé une moyenne de 10 113 $ par année au titre des services postaux. Les envois expédiés par ces services, qui comprennent le courrier de première classe, le courrier recommandé, le courrier exprès, les colis postaux et la Poste prioritaire, ont représenté 75 % du volume global de la correspondance d'affaires et 50 % du coût total.

2.4 Évaluation comparative des Postes canadiennes et des autres services d'expédition de la correspondance d'affaires

Par rapport aux autres services, celui des envois de première classe de la Société canadienne des postes est considéré comme le plus économique mais aussi comme le plus lent et le moins fiable.

Les deux tiers des entreprises ont affirmé que le service des envois de première classe était le plus avantageux du point de vue tarif (67 %), mais le pire du point de vue rapidité (66 %). Plus de la moitié (56 %) ont déclaré qu'il s'agissait du service le moins fiable de tous.

Ainsi, bien que les services des messageries privées soient ceux qui coûtent le plus cher, ils sont le plus souvent préférés aux autres en raison de leur plus grande rapidité et fiabilité.

Tarifs

Tarifs les moins élevés		Tarifs les plus élevés	
Courrier de première classe	67 %	Messageries privées	37 %
Messageries privées	10	Courrier de première classe	12
Colis postaux	3	Poste prioritaire	9
Courrier exprès	2	Courrier recommandé	5
Poste prioritaire	2	Courrier exprès	3

Rapidité

Rapidité la plus grande		Rapidité la moins grande	
Messageries privées	46 $	Courrier de première classe	66 %
Poste prioritaire	10	Colis postaux	9
Télex	8	Courrier recommandé	2
Courrier exprès	7	Courrier de première classe	6

Fiabilité

Fiabilité la plus grande		Fiabilité la moins grande	
Messageries privées	43 %	Courrier de première classe	56 %
Courrier recommandé	12	Colis postaux	6
Poste prioritaire	9	Messageries privées	2
Courrier de première classe	7	Courrier exprès	5

2.5 Confiance relativement au service du courrier de première classe

Quarante-sept pour cent des entreprises canadiennes envoient toujours ou presque toujours leur correspondance ou leurs documents importants par le service du courrier de première classe. Toutefois, 52 % ont déclaré confier leur envois importants à ce service à l'occasion seulement, rarement ou jamais.

Taux d'utilisation du service du courrier de première classe pour la transmission des envois importants

Toujours	21 %
Presque toujours	26
Parfois	16
Rarement ou jamais	36

Malgré les tarifs avantageux du service du courrier de première classe, les entreprises préfèrent expédier leur envois importants au moyen d'autres services, en raison de sa lenteur et de son manque de fiabilité. Ce sont là les deux raisons évoquées par les intéressés pour ne pas utiliser le service du courrier de première classe plus souvent.

Raisons expliquant le faible taux d'utilisation du service du courrier de première classe

	(Entreprises qui envoient leurs documents importants par le service du courrier de première classe à l'occasion seulement, rarement ou jamais)
Lenteur	40 %
Manque de fiabilité	40
Risques de pertes	6
Autres raisons	9

2.6 Tri préliminaire — Tarif préférentiel

La plupart des entreprises canadiennes dont le volume de courrier est suffisamment élevé pour justifier l'application du tarif des envois en nombre effectuent le tri préliminaire de la totalité ou d'une partie de leurs envois. La majorité des entreprises contactées qui n'effectuaient pas le tri préliminaire de leurs envois ne le faisaient pas parce qu'elles ignoraient le rabais offert par la Société.

Taux d'application du tri préliminaire

Oui — effectuent le tri préliminaire de la totalité ou d'une partie des envois	20 %
Non — n'effectuent pas le tri préliminaire malgré un volume de courrier suffisant	7
Non — n'effectuent pas le tri préliminaire en raison d'un volume de courrier insuffisant	61
Ignorent si l'entreprise a un volume de courrier suffisant	11

3. DIFFICULTÉS RELATIVES AU SERVICE POSTAL

Près de la moitié (47 %) de toutes les entreprises canadiennes se sont heurtées à de graves difficultés en ce qui concerne la livraison du courrier au cours des récentes années. Ces difficultés ont touché plus de 50 % des entreprises situées à l'ouest du Québec.

Ont connu des difficultés?

	Total au Canada	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
Oui	47 %	39 %	33 %	52 %	55 %	54 %
Non	51	61	65	45	43	46
Sans opinion	2	—	2	3	2	—

Parmi les sujets de plaintes évoqués par les entreprises qui ont connu des difficultés, ce sont les retards excessifs accusés dans la livraison ou la réception du courrier qui sont revenus le plus souvent. Seulement 10 % des entreprises ont mentionné les grèves postales.

Types de difficultés?

	(Entreprises qui ont connu des difficultés)
Délais trop longs	71 %
Envois perdus	24
Envois mal dirigés	11
Grèves	10
Envois endommagés	5

Trente-sept pour cent de toutes les entreprises canadiennes ont diminué leur utilisation du service postal en raison de son mauvais fonctionnement. Une entreprise sur quatre l'utilise moins souvent sur une base permanente et 14 %, sur une base provisoire.

Répercussions du mauvais fonctionnement du service postal sur l'utilisation

Utilisation moindre — en permanence	23 %
Utilisation moindre — provisoire	14
Utilisation inchangée	53
Répondants ayant déclaré n'avoir aucun problème (réponse spontanée)	10

Les entreprises qui ont décidé d'utiliser le service postal moins souvent sur une base permanente ont principalement confié leur courrier de première classe aux messageries privées. Ce changement d'attitude a touché tous les services postaux; par contre, les services de téléphone et de télex en ont largement bénéficié.

Utilisation moindre du service postal sur une base permanente

Utilisation moindre		Utilisation supérieure	
Courrier de première classe	60 %	Messageries privées	78 %
Colis postaux	33	Téléphone	31
Courrier recommandé	26	Messager(s) de l'entreprise	18
Poste prioritaire	25	Autobus/train	15
Courrier exprès	20	Messageries aériennes	15
		Télex	12

Similairement, les entreprises qui ont décidé d'utiliser le service postal moins souvent sur une base provisoire ont aussi confié leur courrier de première classe aux messageries privées.

Utilisation moindre du service postal sur une base provisoire

Utilisation moindre		Utilisation supérieure	
Courrier de première classe	57 %	Messageries privées	72 %
Courrier exprès	29	Téléphone	13
Colis postaux	25	Messager(s) de l'entreprise	12
Poste prioritaire	22	Autobus/train	9
Courrier recommandé	15	Télex	6
		Messageries aériennes	4

4. OPINION SUR LA QUALITÉ ET LES TARIFS DU SERVICE POSTAL

L'opinion des entreprises canadiennes sur la qualité et les tarifs du service postal est à peu près la même que celle du grand public.

Les deux tiers (65 %) sont satisfaites de la qualité du service qu'elles reçoivent des Postes canadiennes. Dans les régions situées à l'ouest du Québec, 58 % sont satisfaites et 42 % sont non satisfaites.

Qualité du service postal

	Entreprises	Grand public
Très satisfaits	17 %	23 %
Plus ou moins satisfaits	48	39
TOTAL DES SATISFAITS	65	62
Plus ou moins insatisfaits	20	21
Très insatisfaits	14	17
TOTAL DES INSATISFAITS	34	38

Bien que les entreprises estiment que le service du courrier de première classe représente le moyen le plus économique d'expédier leur courrier,* près de la moitié (46 %) estiment que le service postal coûte trop cher, et 51 % sont d'avis que le tarif de port de 34 cents pour les envois de première classe n'est pas raisonnable.

*Se reporter à l'article 2.4

Coût du service postal (en général)

	Entreprises	Grand public
Très raisonnable	10 %	13 %
Plutôt raisonnable	44	5
TOTAL (RAISONNABLE)	54	48
Plutôt déraisonnable	31	26
Très déraisonnable	15	24
TOTAL (DÉRAISONNABLE)	46	50

Tarif de port des envois de première classe (34 cents)

	Entreprises	Grand public
Très raisonnable	10 %	15 %
Plutôt raisonnable	38	36
TOTAL (RAISONNABLE)	48	51
Plutôt déraisonnable	34	29
Très déraisonnable	17	19
TOTAL (DÉRAISONNALBLE)	51	48

Comparativement aux autres régions, les entreprises du Québec affichent une attitude plus positive que les autres à l'égard des Postes canadiennes quant à la qualité et au coût du service. Ce sont celles de l'Ontario et des Prairies qui jugent le plus sévèrement la Société. Les variations régionales enregistrées dans l'attitude des entreprises suivent celles obtenues dans le cadre du sondage d'opinion publique.

5. EXPLOITATION DES POSTES CANADIENNES PAR UNE SOCIÉTÉ D'ÉTAT

5.1 Qui devrait exploiter les Postes canadiennes?

L'opinion des entreprises canadiennes sur la question de savoir qui devrait exploiter le service postal est moins partagée que celle du grand public.

Les entreprises favorisent l'option de la privatisation à celle de la participation directe ou indirecte du gouvernement. Une sur cinq seulement (21 %) souhaite que le service continue d'être exploité par une société d'État, tandis qu'une proportion encore plus faible (14 %) préférerait que l'administration du service postal relève d'un service ou d'un ministère du gouvernement.

Les intéressés ont appuyé les diverses solutions possibles dans les proportions suivantes:

	Entreprises	Grand public
Société privée	49 %	31 %
Société d'État	21	24
Ministère ou service du gouvernement	14	28
Autre	1	1
Sans opinion	15	16

5.2 Qualité du service postal depuis la constitution de la Société canadienne des postes

Dix-huit pour cent des entreprises canadiennes ont noté une amélioration de la qualité des services postaux depuis que les Postes canadiennes sont exploitées par une société d'État. La majorité croit cependant que la qualité du service est demeurée la même (55 %) ou a chuté (23 %).

Ici encore, l'opinion des entreprises suit l'opinion publique, bien que les entreprises aient été plus nombreuses à observer une amélioration (18 % contre 12 %).

Qualité du service depuis la constitution de la Société canadienne des postes

	Entreprises	Grand public
Meilleure	18 %	12 %
Inférieure	23	25
Inchangée	55	57
Sans opinion	4	5

Les variations régionales distinctives que l'on a pu observer au moyen du sondage d'opinion publique ressortent également dans le sondage effectué auprès des entreprises. Le pourcentage des entreprises qui estiment que la qualité du service a diminué est de 10 % seulement au Québec, mais cette proportion va croissant au fur et à mesure que l'on va vers l'ouest pour atteindre un taux de 44 % dans le cas de la Colombie-Britannique.

Qualité du service (Entreprises)

	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
Meilleure	27 %	23 %	16 %	16 %	13 %
Inférieure	15	10	25	26	44
Inchangée	55	62	55	54	43
Sans opinion	3	5	4	4	—

6. TARIFS POSTAUX ET RÉDUCTION DU DÉFICIT

6.1 Financement du déficit

Ayant informé les entreprises que les Postes canadiennes accusaient actuellement un déficit annuel de près de 400 millions de dollars, on leur a demandé qui, compte tenu de cette situation, devrait assumer les coûts d'exploitation du service postal: les usagers, les contribuables ou les deux.

Elles ont répondu que cette responsabilité devrait relever des usagers de la poste seulement ou à la fois des usagers et des contribuables, mais non des contribuables seulement.

Les entreprises acceptent plus facilement de charger les usagers de la poste de cette obligation que le grand public. En fait, les entreprises dont les dépenses annuelles au compte de la correspondance s'élèvent à plus de 10 000 $ (gros expéditeurs) acceptent plus volontiers que celles dont les niveaux de dépenses sont faibles ou moyens, de contribuer, en tant qu'usagers du service postal, au financement du déficit (35 % de gros expéditeurs contre 25 % d'usagers moyens ou petits).

Qui devrait assumer les coûts d'exploitation des Postes?

	Entreprises	Grand public
Usagers	30 %	19 %
Contribuables	5	7
Les deux	31	38
Ni l'un ni l'autre	17	16
Autre	9	8
Sans opinion	8	12

Les trois quarts des entreprises canadiennes croient que la Société devrait pouvoir concurrencer le secteur privé, notamment par des services de messageries, afin de réduire son déficit et d'éviter de devoir recourir aux augmentations tarifaires. Les entreprises acceptent mieux une concurrence éventuelle de la part des Postes canadiennes que le grand public.

	Entreprises	Grand public
Oui — les Postes canadiennes devraient pouvoir concurrencer le secteur privé	74 %	63 %
Non — les Postes canadiennes ne devraient pas être autorisées à concurrencer le secteur privé	19	22
Tout dépend des conditions	3	4
Sans opinion	4	11

Peu d'entreprises, toutefois, appuient l'augmentation des tarifs de port, la réduction des services ou la hausse des impôts comme moyens de réduire le déficit. La solution la plus souvent proposée, qui a d'ailleurs été soumise spontanément par les intéressés, vise à ce que la Société améliore son efficacité.

Que devrait faire la Société canadienne des postes pour réduire son déficit?

	Entreprises
Augmenter les tarifs	19 %
Réduire les services	15
Réclamer une hausse des impôts	3
Ces trois options (réponse spontanée)	3
Accroître l'efficacité des Postes (réponse spontanée)	27
Autres solutions	11
Aucune de ces réponses	12
Sans opinion	10

6.2 Réglementation des tarifs postaux

En règle générale, les entreprises préféreraient que la réglementation des tarifs postaux soit confiée à une commission indépendante plutôt qu'au Cabinet ou à la Société canadienne des postes. Quant au grand public, il est divisé sur la question.

Qui doit fixer les tarifs postaux?

	Entreprises	Grand public
Commission indépendante	40 %	31 %
Postes canadiennes	24	27
Cabinet fédéral	21	29
Cela dépend	3	3
Sans opinion	11	11

Annexe VII

Liste des intervenants ayant comparu devant le Comité d'examen

Vancouver

Charles Bainbridge

David Black et Hugh Dickson
B.C. & Yukon Community
Newspaper Association

Oscar Johansen

Neil MacDonald

Doug Plumsteel
Creative Promotions Group Ltd.

Jack Prescott
Société canadienne des postes

Syndicats — sections locales

G. Vlismas

Janice Whitehead
Magazine Vanguard

Calgary

Judy McGillis
Petrocan

Ron Smith
Société canadienne des postes

Rob Trautman
Alberta Handicapped Communications
Society

Shirley Twerden

Barbara Tyler
Association des musées canadiens

Syndicats — sections locales

Yellowknife

Coral Flatt et Dave Talbot
Chambre de commerce de Yellowknife

Anita Perry et Charles Dent
Association des municipalités des T.N.-0.

Winnipeg

Harvey Lavery

Bob Phillips
Canadian Farm Press Association

Gerry Posner
Canadian Greetings

Tim Rodgers et Don Swanson
Société canadienne des postes

Syndicats — sections locales

Halifax

Guy Breau
Damart Limited

J.F. Cochrane

Représentants
Ville de Halifax

Larry Reid
Société canadienne des postes

B.E. Simpson
Vesey's Seeds Limited

Jan Thompson
Guides du Canada

Syndicats — sections locales

Montréal

Robert Bedingfield et Bruce McGregor
Ernst & Whinney

Bruce Brandhoast
Université McGill

Jim Corkery
Monnaie royale canadienne

Allan Davis
Association des médias régionaux anglophones du Québec

Peter Griffiths
Tape-a-Letter Communications Inc.

Randy Kudar et Bob Britney
Université Western Ontario

André Malo
Société canadienne des postes

Rita Poulin-Martel
Association des courriers ruraux du Canada

Jean Roy
MasterCard

Syndicats — sections locales

Toronto

Marianne Antoniak
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

Harvey Botting
Maclean Hunter Limited

Jim Dills
Canadian Community Newspaper Association

John S. Crosbie et Michael Druce
Association des magazines canadiens

D.H. Eltringham
Administration postale australienne

Frank Ferguson
Association canadienne du marketing direct

John Foy
Association canadienne des éditeurs de quotidiens

Ralph Hancox et Bob Wilson
National Association of Major Mail Users

Ray Jones
Société canadienne des postes

Greg Keilty et Dinah Hoyle
Canadian Periodical Publishers' Association

Don McArthur
Consumers' Gas Association

Dan McKenzie, député
Winnipeg-Assiniboine

Alasdair McKichan
Conseil canadien du commerce de détail

Victor M. Power
Maire de Timmins

Tom Reid
Reid Management Limited

Jack E. Roberts et Bob Lyman
Association canadienne du gaz

Robert Sleeth
Institut des fabricants d'enveloppes du Canada

Ron Starky
Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (Section de l'Ontario)

Syndicats — sections locales

Glenn C. Smith
United Parcel Service

Ad Varma

Ottawa

Conseil d'administration
Société canadienne des postes

Roger Bouvier
Société canadienne des postes

Shirley Carr
Congrès du Travail du Canada

Kenneth Dye
Vérificateur général du Canada

Vice-présidents exécutifs
Société canadienne des postes

Aurèle Gervais, député
Timmins-Chapleau

Marc Langlois
Société canadienne des postes

Claudy Mailly, députée
Gatineau

René J. Marin
Société canadienne des postes

Norman McKay
Mini Peripherals

Dave McKendry
Association des consommateurs du Canada

L. M. Reid, Ph.D.
Université Carleton

Syndicats — sections locales

Marianne Wilkinson
Maire de Kanata

Annexe VIII

Liste des personnes et organismes ayant soumis des mémoires au Comité

Colombie-Britannique

Douglas Caldwell
Vancouver (C.-B.)

Anne Cameron
Powell River (C.-B.)

Christine Code
Vancouver (C.-B.)

Herman A. Crewson
British Columbia Health Association
Vancouver (C.-B.)

W.M. Gibson
Courtenay (C.-B.)

Alexander Grant
Vancouver (C.-B.)

Len Hammond
Victoria (C.-B.)

Howard Hayden
Registered Industrial Accountant
Vancouver (C.-B.)

R. Hughes
Victoria (C.-B.)

W. David Latham
Coquitlam (C.-B.)

J.A. McInnes
Vancouver Nord (C.-B.)

J.P. Meadows
White Rock (C.-B.)

J.C. Murray
Pitt Meadows (C.-B.)

E. Nienor
Sidney (C.-B.)

Gordon Robson
The News Group
Maple Ridge (C.-B.)

Barbara Rolls
Victoria (C.-B.)

Wade Seeze
Vancouver (C.-B.)

Gail Storey
Vancouver (C.-B.)

G.W.C. Tait
Gibsons (C.-B.)

E.F. Tracey
Victoria (C.-B.)

G.S. Webster
Western Kernel Distributors
Vancouver (C.-B.)

Alberta

Bruce Campbell
Edmonton Chamber of Commerce
Edmonton (Alberta)

Omkar Nath Channan
World Organization of Building Officials
Calgary (Alberta)

Patricia Hamilton
Chipewyan Lake (Alberta)

E. Rankin
Calgary (Alberta)

Ed Redecopp
Wetaskiwin (Alberta)

Glenn Sanderse
Power Up
Calgary (Alberta)

Lorne R. Wood
Alberta Schools Athletic Association
St. Albert (Alberta)

Saskatchewan

Stan H. Cameron
Free Distribution Newspaper Association Inc.
Saskatoon (Saskatchewan)

D.W. Mario
Saskatoon (Saskatchewan)

Don Ravis, député
Saskatoon Est

Manitoba

Neil Cameron
Minnedosa (Manitoba)

Tom Pilgrim
Brandon (Manitoba)

Brian White, député
Dauphin-Swan River

Ontario

Caroline M. Alvey
Hamilton (Ontario)

C.E. Babb
Burlington (Ontario)

Eric W. Baker
Gormley (Ontario)

Shirley Brazeau
North Bay (Ontario)

Eric Brear
Concord Cleaning & Fire Restoration Limited
Kingston (Ontario)

B.I. Brown
London (Ontario)

Clifford Brown
Conn (Ontario)

Robert N. Brown
Rexdale (Ontario)

Mary I. Buch
Brockville (Ontario)

Sydney J. Dawson
Kleinburg (Ontario)

Ann Felix
London (Ontario)

Eduard Frensch
C. Frensch Limited
Grimsby (Ontario)

John M. Ferguson
Brampton (Ontario)

J.M. Gelinas
Kapuskasing (Ontario)

Norman S. Grace
Thunder Bay (Ontario)

Edward S. Herold
Guelph (Ontario)

N.A. Hills
N.A. Hills Computing Services Limited
London (Ontario)

J. Hodge
Orton (Ontario)

W.D. Hyde
Hayden Blake Inc.
Georgetown (Ontario)

Bill Kennedy
IB Printing Company Limited
Durham (Ontario)

Rodger Lepinsky
Brockville (Ontario)

Robert B. Livingston
London (Ontario)

Betty Lynn
Leamington (Ontario)

James Mark
Islington (Ontario)

J.T. McGuire
Goderich (Ontario)

H. Metzler
Rexdale (Ontario)

Ralph Milne
Freightaudit Services Ltd.
Markham (Ontario)

Clark Muirhead
Ashburn (Ontario)

George Neely
Bala (Ontario)

R. Bruce Neilson
Hamilton (Ontario)

Basil J. Phelan
Swallow Hotels
Peterborough (Ontario)

Colin J. Shakespeare
Burlington (Ontario)

Linda Snedden
Friendship in Action
London (Ontario)

Albert Springer
North Bay (Ontario)

J.G. Strickland
Miskwabi Area Cottagers'
Association Inc.
Scarborough (Ontario)

The Corporation of the Town of Whitby
Whitby (Ontario)

Toronto et la région

E.A. Bulloch
Mississauga (Ontario)

Raymond Byrnes
Goodwill Industries
Toronto (Ontario)

Angelo Cristofaro
Mississauga (Ontario)

Barry J. Dann
Mississauga (Ontario)

Alexander Franklin
Toronto (Ontario)

Kenneth G. Frankum
Toronto (Ontario)

Inese Grava-Gubins
Toronto (Ontario)

Richard F. Harnden
Harnden Communications Inc.
Toronto (Ontario)

C. Andrew Hersey
Mississauga (Ontario)

Robert Horner, député
Mississauga Nord

G.H. Joynt
Toronto (Ontario)

Brian L.G. Lechem
The Institute of Corporate Directors
in Canada
Toronto (Ontario)

Mabell E. LeClair
The Federation of Engineering
and Scientific Associations
Toronto (Ontario)

Kenneth McDonald
Willowdale (Ontario)

George B. McLaughlin
Thinkers' Mart
Toronto (Ontario)

Rappai J. Nedumpara
Mississauga (Ontario)

Darlene Nitschais
Mississauga (Ontario)

Bob Pennock, député
Etobicoke Nord

Harry Pope
Toronto (Ontario)

Bruce Posgate
Toronto (Ontario)

Maxine Roberts
Mississauga (Ontario)

Rene J. Soetens et W.G. McLean
Ville de Ajax (Ontario)

H.W. Somerville
Toronto (Ontario)

E.G. Springman
L'Association canadienne des diabétiques
Toronto (Ontario)

E. William Theriault
EWT Improvement Group Limited
Toronto (Ontario)

J. Douglas Tracy
Mississauga (Ontario)

Paulette Vinette
Institut des directeurs d'associations
Toronto (Ontario)

Robert James Wilson
Pickering (Ontario)

Ottawa et la région

Roger B. Hamel
La Chambre de commerce du Canada
Ottawa (Ontario)

Stephen Hazell
La Fédération canadienne de la faune inc.
Ottawa (Ontario)

N. Kapinsky
Bernard Karp Ltd., Realtors
Ottawa (Ontario)

Robert F. Legget
Ottawa (Ontario)

Paul Morel
Development Econometrics
Stittsville (Ontario)

Bill Peppler
Canadian Owners and Pilots Association
Ottawa (Ontario)

A.K. Ray
Gloucester (Ontario)

Sutantar Singh
Ottawa (Ontario)

D.A.R. Stephens
Ottawa (Ontario)

Borek Zofka
Ottawa (Ontario)

Québec

Bruce P. Brandhorst
Université McGill
Montréal (Québec)

Wilfrid E. Dugal
Chicoutimi (Québec)

Claude Fortin
Montréal (Québec)

Ransom Hayes
East Angus (Québec)

Edward A. Kaufman
Pierrefonds (Québec)

Yves Poisson et Jeanne Hardy
Québec (Québec)

Charles M. Ward
Pointe-Claire (Québec)

Nouvelle-Écosse

Herbert L. Addelson
Port-Joli (Nouvelle-Écosse)

Charles R. Baxter, jr.
Dartmouth Chamber of Commerce
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)

Judith A. Cornelius
Halifax (Nouvelle-Écosse)

T. Edwards
Annapolis Royal (Nouvelle-Écosse)

Brad Finigan
United Business
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)

Fred W. Gordon
Milton (Nouvelle-Écosse)

Henry Holgate
Sydney (Nouvelle-Écosse)

David Morgan
Halifax (Nouvelle-Écosse)

A. Trillo
Victoria General Hospital
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Edd W. Twohig
Kentville, King's Cty. (N.-É.)

Thomas Vinci
Université Dalhousie
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Île-du-Prince-Édouard

Dale Werner
Cornwall (Î.P.-É.)

Terre-Neuve

James A. McGrath, c.p., député
St. John's Est

William Morry
Ferryland (Terre-Neuve)

Territoires du Nord-Ouest

Tom Butters, député
à l'Assemblée nationale
Ministre des Services gouvernementaux
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Joanne Craig
Ministère des Services gouvernementaux
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Yukon

Maureen Morin
Whitehorse (Yukon)

États-Unis

Mark H. Edmiston
Newsweek Magazine
New York (New York)